

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL***

2008/2009



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

**A QUALIFICAÇÃO E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS
FORÇAS ARMADAS
DESEMPENHO E EFICIÊNCIA NAS FORÇAS ARMADAS**

***Manuel Teixeira Rolo
COR PILAV***



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A QUALIFICAÇÃO E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS
NAS FORÇAS ARMADAS**

Desempenho e eficiência nas Forças Armadas

COR PILAV Manuel Teixeira Rolo

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2008/2009

IESM, LISBOA, 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A QUALIFICAÇÃO E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS
NAS FORÇAS ARMADAS**

Desempenho e eficiência nas Forças Armadas

COR PILAV Manuel Teixeira Rolo

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2008/2009

Orientador: Coronel ADMAER Alves dos Ramos

IESM, LISBOA, 2009



AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo carinho, pelo apoio incondicional e pelo estímulo que sempre me dá em todos os momentos da minha vida pessoal e profissional.

A todas as pessoas que com a sua qualificada ajuda e conhecimento, mas também com grande simpatia e pronta disponibilidade me orientaram e ajudaram a ir mais longe no estudo, análise e elaboração deste trabalho de investigação.

Aos meus Pais, pelo exemplo constante que me continuam a dar no *saber ser*, no *saber estar*, no *saber fazer*, no *querer fazer* e, excedendo muitas vezes as suas possibilidades, no *poder fazer*, ensinando-me, assim, numa lição de vida, o verdadeiro significado de competência que agora julgo entender melhor.

A todos vós, o meu Bem-Haja!



ÍNDICE

1. Introdução	1
a. Importância do estudo	2
b. Enunciado, contexto e base conceptual do Tema	2
c. O Objecto do Estudo e sua delimitação	2
d. Objectivos da Investigação	3
e. Questão central, questões derivadas e hipóteses	3
f. Proposta de Metodologia	4
(1) Percurso metodológico e estrutura do Trabalho	4
(2) Instrumentos metodológicos	5
2. A envolvente organizacional e as competências - enquadramento conceptual da evolução, perspectivas e definição das competências.	5
a. A envolvente organizacional teórica e funcional das competências	5
b. Evolução do conceito de competência	6
c. As diferentes perspectivas sobre competências	8
d. Definição do conceito de competência	10
3. A gestão dos Recursos Humanos nas Forças Armadas - contexto para a reorientação desta gestão relevando as competências	11
a. Generalidades	11
b. O carácter diferenciado da Gestão de Pessoal nas Forças Armadas	11
c. A actual Gestão de Pessoal nas Forças Armadas	12
(1) Da Marinha	13
(2) Do Exército	14
(3) Da Força Aérea	15
d. Contexto para a reorientação da gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas	16
4. Ideias principais para um modelo de desenvolvimento da gestão de competências. Casos de Estudo - contributos de aplicabilidade nas Forças Armadas	17
a. Nova perspectiva do Recurso Humano – lugar para a gestão de competências ..	17
b. Os objectivos do modelo de Gestão de Competências	18
c. Formulação do modelo de Gestão de Competências	19
(1) Fase 1 - Identificação das competências críticas	19



(2) Fase 2 - Descrição do <i>portfolio</i> de competências críticas	20
(3) Fase 3 - Avaliação das competências	21
(4) Fase 4 - Definição dos planos de desenvolvimento das competências.....	22
(5) Fase 5 - Avaliação do desenvolvimento de competências	23
d. Casos de Estudo - contributos de aplicabilidade nas Forças Armadas.....	24
(1) Síntese dos aspectos diferenciadores.....	24
(2) Da aplicabilidade do modelo às Forças Armadas.....	25
5. O impacto da gestão de competências na reformulação dos processos de Recursos Humanos nas Forças Armadas	29
a. Generalidades	29
b. Impacto nos processos de Recursos Humanos - gestão tradicional versus gestão de competências.....	29
(1) Na obtenção do recurso humano: recrutamento, selecção e inserção.....	29
(2) Na aplicação do recurso humano: descrição e análise dos cargos ou funções, plano de carreira e avaliação do desempenho	31
(3) Na manutenção e desenvolvimento do recurso humano: capacitação.....	33
(4) No controlo e avaliação do recurso humano	34
c. Análise SWOT à aplicação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas.....	34
6. Conclusões e Recomendações.	38
Bibliografia.....	43

Lista de Apêndices

Apêndice I – Glossário de Conceitos.....	I-1
Apêndice II – Mapa de Validação do Método Científico.....	II-1
Apêndice III – Modelos de gestão de competências das organizações estudadas.....	III-1
Apêndice IV – Quadro Resumo das competências genéricas nos modelos de gestão de competências das organizações estudadas.....	IV-1

Lista de Figuras

Figura 1 – Adaptação do Modelo CEGOC à Metodologia para formulação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas.....	19
Figura 2 – Quadro de análise SWOT à aplicação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas.....	36



Resumo

Este trabalho procurou responder ao enorme desafio que constitui a avaliação e adaptação de um modelo de gestão de competências às Forças Armadas, como formato alternativo e mais eficiente na gestão dos seus recursos humanos.

Embora este assunto seja absoluta novidade no contexto organizacional militar, pareceu-nos relevante procurar a razão de ser de tal afastamento, pelo que quisemos conhecer a realidade deste modelo de gestão aplicado no mundo organizacional de grandes empresas nacionais e estrangeiras.

Percorrendo o trabalho, o leitor encontrará inicialmente a envolvente organizacional às competências, com base num enquadramento conceptual sobre a evolução, perspectivas diferenciadoras e definição das competências. Em seguida, e, à luz das especificidades e realidade actual da gestão de recursos humanos, na organização militar, encontrará justificação para a necessidade e oportunidade de aplicação de um modelo de gestão de competências às Forças Armadas, como ferramenta essencial e complementar às mudanças organizacionais em curso. Relevada essa necessidade, é explicada, depois, a metodologia implementada no levantamento, avaliação e desenvolvimento das diferentes formas de competências, apoiada nas experiências e modelos aplicados nas organizações estudadas, de onde deduzimos contributos aplicáveis à implementação do modelo nas Forças Armadas, visando a melhoria de desempenho e eficiência na organização. O estudo versa ainda uma comparação evidenciando o impacto positivo da aplicação do modelo de gestão de competências nos processos relativos aos recursos humanos, a que associámos uma análise SWOT, relevando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças resultantes desta aplicação na Instituição Militar. Em complemento às conclusões que relevam a viabilidade e aplicabilidade de aplicação deste modelo na organização militar, foram formuladas recomendações ao SIGDN e aos Ramos, visando a análise e aprofundamento, em *Forum* próprio, da racional e pertinência deste assunto aplicado às Forças Armadas.



Abstract

This paper aimed for an answer to the enormous challenge that constitutes the evaluation and adaptation of a managerial competences model to the Armed Forces, as an alternative and more efficient format in the management of its human resources.

Although this subject is absolute newness in the military's organizational context, it was considered relevant to look for the reason of such unlike, leading us to better understand the reality of this management's model when applied in both important national and foreign organizations.

Following the study, the reader will find, initially, the involving organizational approach to the competences, on the basis of a conceptual framing on the evolution, different perspectives and definition of the competences. After that, in light of the particularities and current reality of the human resources management, in the military organization, he will find justification for the necessity and momentum of application for a competences managerial model to the Armed Forces, as an essential tool and a complementary support to the ongoing organizational changes.

Raised this necessity, it is later explained, the methodology implemented in the survey, evaluation and development of the different forms of competences, supported in the experiences and models applied in the studied organizations, allowing us to deduce applicable contributions to the implementation of the model in the Armed Forces, aiming at the improvement of performance and efficiency in our organization. The study then goes through a comparison evidencing the positive impact of the managerial competences model's application in the related human resources processes, that we further associated a SWOT analysis, standing out the strong and weak points, opportunities and resultant threats of this application in the Military Institution. In complement to the conclusions that raise the viability and applicability of this model in the military organization, recommendations to the SIGDN and the Service Branches were formulated, aiming at the analysis and the enlightenment, in proper Forum, of the rational and relevancy of this subject applied to the Armed Forces.



Palavras-Chave

Áreas funcionais

Avaliação do desempenho

Competências

Forças Armadas

Formação

Gestão de Pessoal

Gestão de Recursos Humanos

Gestão de competências

Perfil funcional

Recursos Humanos



Lista de Abreviaturas

AC – *Assessment Center*

ADes – Avaliação do desempenho

ADFunc – Análise e definição de funções

BES – Banco Espírito Santo

CTT – Correios de Portugal, SA

DARH – Direcção de Administração de Recursos Humanos (Exército)

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FA – Força Aérea

FFAA – Forças Armadas

FOPE – Força Operacional Permanente do Exército

F&D – Formação e Desenvolvimento

GP – Gestão de Pessoal

GT – Grupo de Trabalho

GDC – Gestão de competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GTal – Gestão de Talento

IM – Instituição Militar

PCar – Plano de carreira

PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PSuc – Plano de Sucessão

QE – Quadros Especiais

QP – Quadro Permanente

RC – Regime de Contrato

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Selecção

SGRHM – Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIGDN – Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*



1. Introdução

Uma organização de hoje não é a mesma de ontem, já que as mudanças que continuamente ocorrem no Mundo influenciam, notoriamente, a sua vivência diária. Deste modo, é determinante que essa organização no seu todo e cada uma das pessoas que a integram se ajustem e se adaptem de forma otimizada a essas mudanças.

Na consecução deste desiderato, a organização deve trabalhar de maneira eficaz em busca dos objectivos que estas mudanças conformam, conferindo, neste âmbito, particular importância à gestão do recurso humano, numa lógica que permita aumentar as suas capacidades e potenciar as suas atitudes, a um nível tal, que se constitua como um factor que vale por si mesmo, levando-o a dar o que tem de melhor na sua função e actividade e fazendo-o sentir-se conforme com o que realiza e na forma como é reconhecido.

É consensual que o modo de gerir, dos nossos dias, deixou de estar baseado em factores como a tecnologia ou a informação, no entendimento de que a chave para uma gestão eficaz está nas pessoas que nela participam. Além disso, na era em que vivemos, esta mesma tecnologia e informação estão ao alcance de todas as organizações, pelo que, claramente, a única vantagem significativa e mesmo competitiva, que pode diferenciar uma organização de outra, é a capacidade que as pessoas possuem, nessa organização, em adaptar-se à mudança. Como é que isso se consegue? Inequivocamente, com o fortalecimento da capacitação e aprendizagem contínuas desses recursos humanos de modo a poder mensurar essa formação e experiência e valorizando-as com base num sistema que possa gerir as competências desenvolvidas, apoiado numa lógica do *saber fazer*.

Neste contexto, surge uma ferramenta indispensável para podermos enfrentar este desafio – a **gestão de competências**; tal instrumento contribui decisivamente para potenciar o desenvolvimento e o envolvimento do recurso humano, na medida em que ajuda a elevar a um grau de optimização, as competências de cada um dos indivíduos que estão envolvidos na actividade da organização.

A gestão de competências, passa, então, a transformar-se num canal contínuo de comunicação entre as pessoas e a organização, permitindo que esta possa identificar e abarcar as necessidades e aspirações individuais e de grupo, de modo a poder ajudá-los, preservá-los e oferecer-lhes uma evolução pessoal capaz de enriquecer a personalidade de cada um desses indivíduos, ao mesmo tempo que, globalmente, poderá fortalecer a organização como um todo.



a. Importância do estudo

Na conjuntura presente, com as Forças Armadas (FFAA) a viverem um processo de reorganização e concretização de medidas de racionalização, com fortes implicações na área de gestão dos recursos humanos (GRH), faz sentido questionar a validade da aproximação e aplicação da gestão de competências (GDC), à Instituição Militar (IM), uma vez que, muitos dos pressupostos ou necessidades que acima enumerámos, foram e continuam a ser, uma prioridade constante numa organização que tem de estar preparada, em cada momento, para um futuro recheado de cenários incertos e assimétricos, aos quais tem de dar a melhor resposta numa perspectiva individual e colectiva.

Organizacionalmente, ganha consistência a ideia de que devemos capitalizar, cada vez mais, nas nossas competências, e, se assim é, há que encontrar a melhor forma de as gerir procurando suportar objectivos tangíveis e encontrar a melhor conformidade entre esses objectivos e as expectativas e interesses dos homens e mulheres militares.

No contexto da mudança organizacional referido, julgamos justificar-se a escolha deste tema, baseada na sua actualidade e pertinência, uma vez que a componente de GRH, ou, parafraseando o Professor Luís Bento, *a gestão dos recursos de que as pessoas dispõem e que voluntariamente colocam à disposição da Organização a que pertencem*, é um elemento determinante e o mais crítico e indispensável para uma gestão eficiente e integrada de qualquer organização, incluindo, naturalmente, a IM.

Conscientes da necessidade latente de fazermos mais e melhor no que à GRH diz respeito, pretendemos apresentar ideias orientadas para um modelo que permita gerir competências, valorizar os recursos humanos e incrementar a eficiência das FFAA.

b. Enunciado, contexto e base conceptual do Tema

O Tema a tratar - *A qualificação e a gestão de competências nas Forças Armadas. Desempenho e eficiência nas Forças Armadas* – enquadra-se no contexto da administração e da GRH, tratando, em particular, a GDC como ferramenta essencial do desenvolvimento pessoal e organizacional, visando o incremento da eficiência. Porque inovador no que respeita à sua aplicação às FFAA, esta temática encontra a sua base conceptual na experiência aplicada a organizações civis, lançando, assim, um adicional desafio no estabelecimento de racionais de comparação e validação do modelo de GDC, à IM.

c. O Objecto do Estudo e sua delimitação

À luz do que de específico tem a IM, o presente trabalho tem por objecto de estudo a avaliação da aplicabilidade do modelo de GDC às FFAA, relacionando e justificando as



alterações aos processos que podem influenciar e inovar a GRH militares e assim contribuir para uma maior eficiência organizacional.

Face à abrangência do tema e em consonância com os objectivos da investigação, que de seguida enunciamos, torna-se necessário, delimitar o seu tratamento. Deste modo, ele incidirá, prioritariamente, sobre a construção do modelo teórico de GDC a aplicar às FFAA, procurando comparar, no que é comparável, com outras organizações, visando uma melhor clarificação das ideias a desenvolver. Será importante referir que, o desafio de comparação e validação, a que anteriormente aludimos, tendo em conta a aplicação deste tipo de modelos exclusivamente a organizações civis, constitui, neste caso, um forte constrangimento, dada a inexistência de documentação, argumentação e legislação respeitantes à Instituição Militar, no que a esta temática concerne.

d. Objectivos da Investigação

Ao longo deste trabalho académico procurámos atingir os seguintes objectivos:

Objectivo geral: Apresentar a GDC como uma ferramenta essencial à GRH, através de um modelo que descreva a sua estrutura de aplicação às FFAA recorrendo, essencialmente, a definições, modelos, casos de estudo e comparações.

Objectivos específicos:

- Enunciar e descrever os conceitos básicos associados às competências;
- avaliar da necessidade de aplicar um modelo de GDC às Forças Armadas;
- formular um modelo de GDC, particularizando as suas diferentes fases;
- comparar analiticamente os processos de gestão na área de recursos humanos (RH) (enfoque tradicional *versus* gestão de competências).

e. Questão central, questões derivadas e hipóteses

Face ao exposto, elaborámos a seguinte questão central (QC):

A definição de um modelo de gestão de competências e o estabelecimento de metodologias na sua aplicação potenciam os processos de gestão do recurso humano das Forças Armadas, aumentando o desempenho e a eficiência organizacionais?

Desta pergunta resultam as seguintes questões derivadas (QD):

QD1 – Qual a envolvente organizacional, evolução conceptual e perspectivas de base que conformam a gestão de competências?

QD2 – Porquê considerar a aplicação de um modelo de GDC nas FFAA, no contexto das mudanças organizacionais em curso?



QD3 – Face a modelos comparativos e aplicáveis, que metodologia seguir na concepção do modelo de GDC nas FFAA?

QD4 – Como resultado da aplicação de um modelo de GDC nas FFAA que vantagens se obtêm nos processos respeitantes aos recursos humanos que consubstanciem um incremento significativo no desempenho e eficiência organizacionais?

Para o tratamento da questão central, e perante estas questões derivadas, formulam-se as seguintes hipóteses (H):

H1 – O presente paradigma que encara a definição e desenvolvimento de competências, como uma dimensão que agrega valor aos processos de GRH nas organizações, traduz um modelo de GDC que potencia as organizações actuais.

H2 – As mudanças organizacionais em curso, nas FFAA, criam oportunidade e contexto para investigar e validar a aplicação da GDC como um modelo susceptível de potenciar o desempenho e eficiência desses recursos e, portanto, da IM.

H3 – Existem competências-críticas transversais e específicas nas Forças Armadas que, à luz de um modelo criado com metodologia própria, devem ser identificadas, avaliadas e desenvolvidas, como forma de valorizar o potencial humano da Instituição.

H4 – A aplicação de um modelo de GDC nas FFAA é vantajosa em termos de inovação e agilização dos processos relativos aos recursos humanos, contribuindo, assim, para a melhoria global do desempenho e eficiência organizacionais.

f. Proposta de Metodologia

(1) Percurso metodológico e estrutura do Trabalho

O percurso seguido na elaboração do Trabalho de Investigação assentou na consulta de diversa documentação e bibliografia, recorrendo a livros, revistas e trabalhos directa ou indirectamente relacionados com a temática em estudo. Foram igualmente acedidos vários *sites* que abordam este tema, constantes das referências bibliográficas. Uma vez definida a QC, formuladas as H e deduzidas as QD, que resultaram de um processo de leituras e entrevistas exploratórias, organizámos o trabalho em seis capítulos. Após a presente introdução, caracterizaremos o enquadramento conceptual ao tema, tendo como objectivo compreender a envolvente teórica e funcional às competências. No terceiro capítulo, procuraremos caracterizar a actual gestão dos RH das FFAA diferenciando, a realidade nos três Ramos e analisando, ainda, as razões que relevam a necessidade e oportunidade de rever os modelos e práticas actuais. No quarto capítulo, abordaremos as competências enquanto factor de gestão, abordando o recurso humano numa nova



perspectiva, após o que enunciaremos as ideias principais que estruturam um modelo de desenvolvimento da GDC e paralelamente, recorrendo a casos de sucesso na implementação deste modelo de gestão, em organizações de referência nacional e estrangeira, avaliaremos da aplicação prática do modelo e suas variantes nessas organizações, procurando tirar ilações sobre a sua aplicabilidade às FFAA. No capítulo quinto faremos uma análise comparativa entre a gestão tradicional e a GDC no sentido de fundamentar a reformulação a introduzir nos processos ligados à GRH nas FFAA, e, no último capítulo, apresentaremos as conclusões do estudo visando responder à questão central e, portanto, ao enunciado deste trabalho de investigação. Obtida esta resposta, estaremos em condições de formular a Recomendação julgada pertinente e que procuraremos orientar para os órgãos ou entidades competentes, visando a análise e aprofundamento, em *Forum* próprio, da racional e conclusões vertidas neste trabalho.

(2) Instrumentos metodológicos

Neste estudo seguimos o método hipotético-dedutivo com recurso à pesquisa electrónica, documental e bibliográfica, complementada com 15 entrevistas a especialistas e responsáveis na área de gestão de recursos humanos, dentro e fora das Forças Armadas.

2. A envolvente organizacional e as competências - enquadramento conceptual da evolução, perspectivas e definição das competências.

a. A envolvente organizacional teórica e funcional das competências

As organizações dos nossos dias sustentam cada vez mais o seu desenvolvimento, numa tendência para unificar princípios e procedimentos quer nas formas de realizar os seus objectivos quer, também, nas formas de gerir os seus diferenciados recursos. Deste modo, assistimos, com frequência, a que uma certa organização adopte um determinado sistema de gestão que revelou sucesso quando aplicado noutra organização, realizando, naturalmente, as necessárias modificações de adaptação e aplicação, no sentido de acautelar as suas especificidades, características e cultura, organizacionais.

Contudo, este nível de uniformização global, nunca antes conhecido, obriga a que a liderança de qualquer organização tenha de ter plena consciência do seu posicionamento relativo e comparativo com outras organizações, a fim de melhor interpretar e definir o ambiente envolvente e o clima dessa organização, procurando identificar o seu estado actual – como está? e as suas tendências de evolução – para onde vai? Uma vez obtidas respostas satisfatórias para estas questões poderia parecer que pouco mais haveria para fazer no seio da organização, deixando assim pouca margem para inovação. Pois bem: este



entendimento seria redutor e muito limitador para o futuro dessa organização uma vez que não tem em conta as mudanças constantes que a envolvem, constituindo, muitas vezes, o principal estímulo para reorganizar, renovar e racionalizar.

Com isto, queremos dizer que a uniformização de sistemas de gestão não impede que se possam gerir as diferentes actividades, tarefas e recursos de forma inovadora, no sentido de materializar os objectivos da organização e consolidar a estrutura organizativa pretendida e necessária no futuro. Porém, nestes legítimos propósitos, voltamos sempre ao factor celular e determinante no sucesso de qualquer organização – a equipa de trabalho que integra a organização - as suas pessoas.

Não raramente, o êxito ou fracasso organizacional, não está no que é facilmente perceptível, observando a organização, mas sim no conhecimento e aproveitamento das capacidades e habilidades das pessoas para a consecução dos objectivos referenciados.

Por todas estas razões, surge, no mundo organizacional, uma tendência crescente para uma GRH que potencia as características do pessoal que integra essas organizações, em função dos cargos e actividades que devem satisfazer, numa lógica de humanização da gestão, ganhando particular relevo, um modelo integrado de GRH que se baseia na análise de comportamentos e atitudes observáveis e avaliáveis: as competências.

b. Evolução do conceito de competência

O conceito de competência deriva do final da idade média. Restrito à linguagem jurídica e significando que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento, viria, posteriormente, a ser utilizado para *designar* alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos e, mais tarde, passou a qualificar pessoas capazes de realizar um bom trabalho.¹ Como natural evolução da perspectiva de Taylor, em que a selecção e formação das pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais da função, percebe-se que, o conceito de competência, viesse a ser mais abrangente, englobando conhecimentos, habilidades e experiências no exercício de uma função nas organizações.

Em 1973, ficou marcado o início do movimento de competências na gestão de recursos humanos, quando o psicólogo David McClelland publicou o artigo “*Testing for competence rather than for the intelligence*”. Confrontado com o estudo para um caso

¹ Spencer e Spencer, no seu livro, *Competence at Work*, (Spencer, 1993:11) exprimem a evolução do conceito de competência e o seu uso, afirmando que: “*uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação*”.



prático, McClelland e os seus colaboradores desenvolveram, a partir desse estudo, uma metodologia para a construção do modelo de competências para os 10/15 anos seguintes.

Esta metodologia ficou conhecida como *Job Competence Assessment*, sendo que as observações chave do estudo inicial, ainda são usadas actualmente². Neste método, diferente da tradicional descrição de funções, focalizada nas habilitações/qualificações do desempenho de cada função, relevou-se um modelo de competências que se focaliza, essencialmente, nas características pessoais necessárias para o desempenho de sucesso.

Nos anos 80, Richard Boyatzis, viria a reanalisar os dados de estudo sobre as competências identificando um conjunto de características e traços que, na sua opinião, definem um desempenho excelente. Com a descrição de vários perfis correspondentes a vários postos de trabalho, contribuiu para a implementação de projectos e planos de formação e para o desenvolvimento de competências, orientando os processos de selecção. Neste contexto, Boyatzis propôs a competência, como uma habilidade que reflecte a capacidade da pessoa e descreve o que ela pode fazer, e não necessariamente o que faz, independentemente da situação ou circunstância³.

Mais tarde, em 1993, Lyle Spencer Jr. e Signe Spencer publicam uma obra muito importante sobre competências: *Competence at Work: Models for Superior Performance*, na qual estabelecem diferenças entre as competências entendidas como características ou traços das pessoas e as competências concebidas como *performances* concretas. Spencer e Spencer descrevem a existência de duas dimensões nas competências através da analogia do *iceberg*: A dimensão *performance*, ou comportamento manifesto, que corresponde à parte visível do *iceberg*, e a dimensão *características* das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo. À parte visível, correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos. À dimensão escondida, correspondem características como o auto-conceito, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas, características, que, segundo eles, seriam mais difíceis de desenvolver. Desta obra, resultaria um dicionário com 21 competências genéricas encontradas em diferentes áreas e a descrição de instrumentos e metodologias a usar no processo de avaliação das competências associadas à função, propondo o desenvolvimento de modelos genéricos e a

² Estas observações dizem respeito à focalização dos *performers* de desempenho de excelência, à entrevista de eventos comportamentais, à análise temática dos conteúdos da entrevista e à separação dos recrutados num conjunto de competências descritas em termos específicos de comportamentos (McClelland, 1973:1-14)

³ Definindo competência como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade”. (Boyatzis, 1982:21)



sua aplicação nos processos de GRH das organizações, tais como: Recrutamento e selecção (R&S), Plano de desenvolvimento individual (PDI), Plano de Carreira (PCar), etc.

Este dicionário de competências, que tinha como finalidade disponibilizar ao pesquisador um conjunto de competências e respectivos comportamentos de uma certa função em estudo, é, ainda hoje, um roteiro essencial de referência para as organizações que pretendem renovar o seu modelo de gestão de RH.

c. As diferentes perspectivas sobre competências

Porque nos agrada a definição de Boyatzis⁴, assumimos, neste trabalho, o conceito abrangente de competências como todas as habilidades, qualidades, conhecimentos e atitudes que permitam a um indivíduo ter um elevado desempenho (acima da média) em qualquer posto de trabalho, que sejam mensuráveis e controladas e que, deste modo, possam diferenciar o indivíduo excelente, daquele que realiza satisfatoriamente o seu trabalho.

Pretendemos sobretudo simplificar e clarificar a leitura sobre a caracterização da competência, quando confusamente associada, em simultâneo, a capacidades, habilidades, *skills*, conhecimentos, características pessoais e qualificações. Neste sentido, começemos por descrever as principais concepções sobre as competências para, depois, podermos chegar a uma eventual definição que possa ser suportada por esta prévia caracterização conceptual. Embora esta análise possa ser bem mais vasta, condicionámos a nossa tipologia a três das perspectivas mais correntes sobre a abordagem às competências:

- As competências como atribuições ou como qualificações;
- as competências como traços ou características pessoais;
- as competências como comportamentos ou acções.

Vejamos, mais em detalhe as diferentes abordagens, conforme as encara Ceitil⁵:

- A *perspectiva das atribuições e qualificações* apresenta as competências como elementos externos à pessoa, relacionados principalmente com poderes, estatutos, ou qualificações, obtidos de modo formal ou institucional surgindo como atributos, independentemente da *performance* individual dos seus detentores. Neste sentido, a competência existe como elemento formal, quer a pessoa a use ou não. É esta perspectiva que explica as alusões expressas ou mesmo escritas, inclusive em documentos oficiais, que certa função, cargo, ou pessoa, têm competências para algo, ou que a tal pessoa compete

⁴ Boyatzis define o conceito de competência, como “as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o desempenho efectivo ou superior no posto” (Boyatzis, 1982: 22).

⁵ (Ceitil, 2007: 23-37)



exercer esta ou aquela prerrogativa, não por se considerar que seja a pessoa mais adequada para o fazer mas porque, tão somente, tem a prerrogativa ou a obrigação de o fazer, por inerência directa do exercício de um determinado cargo ou função. De igual modo, tal como uma pessoa pode ter as atribuições para o exercício de uma actividade, sem todavia as exercer, também, nesta perspectiva, uma pessoa pode ter as qualificações necessárias para uma determinada função, sem que essas qualificações se reflectam necessariamente no seu desempenho.

- A *perspectiva dos traços ou características pessoais* apresenta as competências como factores ligados à personalidade de cada indivíduo, mais ou menos estruturadas ao longo da sua vivência individual, encarando-as como capacidades. Nesta perspectiva é assumido que os traços ou características pessoais parecem revelar-se de modo independente dos comportamentos concretos que, de facto, cada pessoa evidencie, pelo que, não são imediatamente perceptíveis através de uma simples observação. Deste modo, no âmbito desta perspectiva, os métodos usados para a gestão das competências, recorrem à utilização de testes psicológicos para avaliarem as características psicológicas e os traços de personalidade das pessoas, com exercícios e provas realizadas em ambientes regulares de R&S, ou, em alternativa, recorrendo aos mecanismos e meios mais recentes de *assessment centres*⁶, (AC) onde se podem realizar processos de avaliação psicológica em contextos de situação, criando analogias com situações que os candidatos irão enfrentar na vida real. Estas metodologias visam, portanto, identificar se nos avaliados, existem ou não, esses traços ou características que indiciam elevada validade preditiva quanto à possibilidade de serem desenvolvidos certos comportamentos futuros, naturalmente, não estabelecendo garantias de que tais comportamentos venham, de facto, a manifestar-se.

- Por último, a *perspectiva dos comportamentos ou acções*, encara as competências como interacções, isto é, como acções concretas desenvolvidas pelas pessoas no seu dia-a-dia profissional e, portanto, como resultados concretos de um desempenho. O cerne desta perspectiva é que, encaradas as competências como resultado de interacções e desempenhos, elas só existem e só fazem sentido *na* acção. Desta forma, os métodos e práticas de intervenção com base nesta perspectiva, definem as competências através de indicadores comportamentais mensuráveis de modo objectivo e consistente. Tal permite, definir *portfólios* de competências com base em entrevistas onde se pede às pessoas que

⁶ Metodologia de avaliação de competências que pressupõe a utilização de diversas técnicas de avaliação de cariz situacional que permitem aceder a uma visão objectiva e abrangente sobre as competências actuais dos profissionais (CEGOC, 2009).



descrevam por palavras suas o que entendem como desempenho excelente numa certa função. Ao responder, as pessoas descrevem comportamentos objectivos que, na sua perspectiva, evidenciam um desempenho com sucesso, descrições essas, que conduzem à definição de indicadores comportamentais concretos para as competências em análise.

d. Definição do conceito de competência

Descritas as diferentes concepções sobre competência, vejamos, agora uma possível definição do conceito de competência, segundo Huteau⁷ em que “...Cada indivíduo apresenta um certo número de características individuais que entram em funcionamento perante um dado problema, numa dada situação. O conjunto dessas características é um sistema dinâmico, cujo resultado é a competência.” Nesta definição a competência passa a ser algo que é observável⁸ e considerado como *output* de desempenho constante e regular materializado pelas pessoas, no exercício das suas actividades profissionais, o que permite avaliar com certa objectividade e consistência a respectiva *performance* profissional. Porém, será pertinente admitir que certas competências requeridas numa determinada situação, podem não ser as mesmas a requerer em situação diferente e para funções, missões ou papéis profissionais diferentes. Considerando este aspecto, as competências podem então ser divididas em **transversais ou genéricas** e **específicas**.

As competências transversais ou genéricas são aquelas mais universalmente requeridas, pelo que devem existir em contextos mais amplos e diversificados, independentemente da actividade. A inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação ou resiliência, encaradas como competências comportamentais, podem ser exemplos de competências transversais, porque são requeridas em contextos muito amplos e gerais e por isso isentas de especificidades profissionais e situacionais. As competências específicas, naturalmente, são aquelas que são requeridas para actividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais, ligados com a actividade profissional, sendo portanto, hierarquizadas. Assim, a elaboração de relatórios, preparação de planos, etc., são exemplos de competências específicas, requeridas para determinadas missões ou contextos específicos. Contudo, a tipologia é diferenciada e existem outras formas de categorizar as competências, nomeadamente:

- *Competências diferenciadoras* – segundo as quais se distingue um indivíduo com uma actuação superior, do indivíduo com uma actuação média – tais competências

⁷ Huteau defende não haver competências genéricas independentes das situações. (Huteau, 1997)

⁸ Conforme conclui o Prof. Bártolo Ribeiro na sua apresentação sobre Gestão de Competências no âmbito do Mestrado em Comportamento Organizacional, do ISPA. (Ribeiro, 2008)



permitem validar, por exemplo, que não é a formação académica que agrega valor ao desempenho de um cargo; e *competências essenciais* – como as necessárias para conseguir uma actuação normal ou adequada – é esta lógica de competências que tem caracterizado os processos tradicionais de selecção, procurando recrutar quem possa desempenhar adequadamente um cargo e não quem o possa desempenhar com elevada *performance*.

- *Competências-chave* da organização (*core competences*), encaradas como aquelas características organizacionais que a tornam específica e diferenciada, o que no mundo empresarial, se traduz em vantagem competitiva para essa organização.

Em suma, podemos concluir que ao falarmos de competências entramos num domínio de análise de conhecimentos, comportamentos e condutas observáveis e avaliáveis que carece de uma gestão dedicada, levando-o a integrar-se com os processos habituais de GRH numa organização e a consolidar-se num modelo de gestão de competências.

3. A gestão dos Recursos Humanos nas Forças Armadas - contexto para a reorientação desta gestão, relevando as competências

a. Generalidades.

No capítulo anterior, constatámos da necessidade das organizações cruzarem informação, métodos e modelos, aplicando nas suas estruturas e sistemas, aqueles que evidenciam sucesso e levam a uma maior eficiência organizacional, acautelando, naturalmente, as suas especificidades, quando implementam essas racionais importadas. Em boa verdade, é neste validado pressuposto, que a Instituição Militar influenciou e continua a influenciar outras organizações com determinados modelos de planeamento, estratégia, táctica, liderança e definição de objectivos, facultando à sociedade civil e, particularmente ao mundo organizativo, muitos dos seus métodos, valores e princípios.

b. O carácter diferenciado da Gestão de Pessoal nas Forças Armadas

Nas FFAA, a gestão de pessoal refere-se integralmente às pessoas – pessoas essas que condicionam e são condicionadas por uma vivência bem diferente - a vida militar.

O contexto militar permite distinguir claramente entre Gestão de Pessoal (GP) e GP Militar, não apenas no âmbito, perspectiva e propósito do sistema, mas particularmente pela génese desse sistema. Os militares não podem ser vistos como puro capital humano, uma massa impessoal que é gerida como um recurso, renovável ou não, contratada, despedida e esquecida quando “sai à porta de armas“. Ao contrário, os militares são a alma e o coração da missão militar e, por conseguinte, o sistema de gestão do pessoal militar é



um sistema de sistemas que se centraliza no pessoal e que inclui a política, os procedimentos e os processos de modo a assegurar transparência e equidade na sua aplicação.

Um elemento distinto da GP militar é a perspectiva de que as pessoas são uma capacidade vital, criada para obter os efeitos desejados em operação. Nesta perspectiva, o objectivo crítico é atingir o balanço estratégico entre pessoal militar, equipamento, infra-estrutura e investimento em defesa.

Considerando que a dimensão Pessoal representa já, cerca de 70%, na despesa da Defesa, obter eficiência é determinante, pelo que, é compreensível considerar a importação e adaptação de alguns dos atributos e boas práticas da GP e GRH, exógenos às FFAA.

Outro aspecto diferenciador é o facto da eficiência operacional, na execução das tarefas e missões atribuídas às FFAA, ser o critério fundamental em relação ao qual todas as funções de pessoal e políticas de suporte devem ser desenvolvidas e avaliadas. Neste sentido, a eficiência operacional requer um equilíbrio entre os interesses individuais do militar e o bem comum, entenda-se da Instituição no seu todo, equilíbrio esse que caracteriza o sistema de GP como uma actividade muito complexa e de elevados desafios.

Verificamos, também, que na GP militar existem aspectos distintos nos conceitos e sistemas de suporte que caracterizam essa gestão como específica, embora se admita que questões de eficiência possam levar a que sejam absorvidas e formatadas, à realidade militar, ideias, boas práticas e modelos de gestão de outras organizações, que possam otimizar processos, na gestão do pessoal militar, garantindo, assim, a eficiência objectivada. Resta saber se a gestão de competências cumpre esse requisito.

c. A actual Gestão de Pessoal nas Forças Armadas

A argumentação e considerandos feitos nos parágrafos anteriores, embora generalistas, caracterizam a realidade das nossas FFAA, no que respeita à sua gestão de pessoal. Nesse sentido, será razoável e expectável admitir que também nós evoluímos nos modelos e processos de gestão do nosso pessoal, apesar dos inúmeros problemas e disfunções que encaramos neste momento, muitos deles decorrentes da ausência de soluções políticas, concretas e oportunas, para enfrentar problemas há muito identificados.

Ao falarmos dos processos de gestão de pessoal das FFAA, encontramos metodologias e práticas diferenciadas nos três Ramos, muitas vezes decorrentes da especificidade própria dos processos e necessidades, igualmente diferenciados, em função das tarefas e missão global que têm de cumprir.



(1) Da Marinha

Na Marinha Portuguesa a gestão de pessoal parece ganhar uma nova dimensão com a formulação de uma Política de Gestão de Recursos Humanos, superiormente aprovada e que veicula um conjunto de iniciativas diversificadas que visam desdobrar as orientações, medidas e procedimentos que, no dia a dia, materializam a gestão do seu pessoal. Transversalmente afectada por muitas das situações anómalas que mais à frente enunciaremos, a Marinha vive, actualmente, um conjunto de factores diversificados que geram dificuldades acrescidas para o planeamento e gestão dos seus RH, criando forte impacto nos seus efectivos, nomeadamente: o ajustamento e redução das suas lotações, visando necessidades internas; o aumento de necessidades face à renovação da sua esquadra; a definição e gestão dos seus Quadros Especiais; as necessidades resultantes de novas Classes de Praças em Regime de Contrato (RC), o envolvimento de significativos RH em missões de acompanhamento e em projectos externos e, naturalmente, o impacto nos efectivos que decorre do enquadramento legal em constante mutação.

Neste contexto, a Marinha está a dedicar particular atenção aos aspectos relacionados com a *estrutura etária do seu pessoal*, nas diferentes categorias e classes, *nos tempos de permanência nos postos*, face à tendência generalizada para um aumento da idade, com menos passagens à reserva e, portanto, maior permanência no activo e ainda *ao desenvolvimento da carreira*, onde o estabelecimento dos Quadros Especiais (QE) se tem mostrado um instrumento importante na satisfação das necessidades para os cargos, ao mesmo tempo que reduz as distorções nas carreiras. Entre os instrumentos da Gestão de Carreiras da Marinha, merecem referência: o *Plano de Aquisição de Pessoal*, que integrando vários factores de planeamento e socorrendo-se de modelos e projecções, visa estabelecer com mais rigor, todos os efectivos a integrar em cada ano; as Taxas de Preenchimento Autorizadas, mecanismo regulador que define, qualitativa e quantitativamente, os RH colocados à disposição de cada órgão, durante um determinado período (em regra 18 meses); e o Gabinete de Gestão de Carreiras que funcionando com um Oficial na Reserva tem desenvolvido um trabalho interessante, por enquanto, só na Categoria de Oficiais, conduzindo entrevistas exploratórias de expectativas, opiniões, tendências e autoavaliação desses oficiais no que respeita às suas carreiras, dando aconselhamento e formulando pareceres e informações, para as entidades gestoras dos RH na Marinha. Uma última referência para o processo de certificação do Sistema de Gestão de RH da Marinha (SGRHM), meta estabelecida a nível superior que levou à criação de



um núcleo, com formação específica em Qualidade, orientado para analisar todos os processos relacionados com os RH ao nível estratégico, operacional e de apoio. Com esta certificação, pretende-se a uniformização de procedimentos, realizar uma gestão por processos e medir e avaliar este sistema, revendo-o continuamente, visando uma garantia de qualidade na GRH da Marinha. Como resultado concreto deste processo em curso, existe já um Manual de GRH que faz uma apresentação geral da Marinha e define a Política de GRH da Instituição e que constitui um referencial orientador para publicações subordinadas de procedimentos, que vão até ao nível das unidades visando uma gestão de RH, equilibrada e, sobretudo, articulada. (Lopes, 2009)

(2) Do Exército

No que respeita ao Exército, a perspectiva sobre a GRH dos seus efectivos, é encarada agora numa nova perspectiva, que decorre também, de um novo modelo organizacional e uma nova estrutura organizativa consequente do processo de Transformação deste Ramo⁹. De facto, a Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH), gere no presente os efectivos do Exército com base num conceito que visa obter, manter e desenvolver um contingente de RH com *habilidade e motivação* para realizar os objectivos deste Ramo, visando em simultâneo, criar, manter e desenvolver as condições de aplicação, dentro da Instituição, para o desenvolvimento e satisfação plena dos seus RH, no que respeita à conciliação dos seus objectivos individuais com os objectivos organizacionais. Neste propósito a GRH no Exército procura conciliar três factores interrelacionados: as expectativas individuais dos militares, o enquadramento legislativo e os mecanismos de equilíbrio necessários para a regulação das carreiras dos seus militares.

No que respeita às expectativas individuais, elas assumem, como já vimos, especial relevo na administração de pessoal, sendo dedicada particular atenção às sinergias criadas pelas três vertentes interligadas que alimentam a carreira militar: a avaliação, o desempenho e as promoções. Neste contexto, a actuação da Administração de Pessoal funciona como factor de equilíbrio entre estas três vertentes, sempre no sentido de conciliar os interesses e as expectativas mencionadas com os interesses e necessidades da organização, visando reconhecer os militares mais aptos e competentes.

O factor do enquadramento legislativo, nesta equação, joga igualmente um papel regulador na carreira dos militares do QP, uma vez que procura enquadrar a maioria das

⁹ Segundo teor da apresentação feita ao CPOG, pelo MGEN Rui Rodrigues, Director da DARH do Exército.



acções de gestão relativas à carreira, formalizando o processo. Porém este normativo, com especial ênfase no EMFAR, não é suficiente para cobrir todas as necessidades de regulação de carreira, pelo que se justificam, na opinião do Exército, alguns mecanismos de equilíbrio, a saber: a obrigatoriedade do preenchimento de todas as vagas disponíveis no ano em análise (até 31 de Dezembro de cada ano); garantir o preenchimento de lugares fora do ramo; evitar a ocorrência de supranumerários; aprovação anual dos Quadros Especiais por Armas e Serviços; elaboração anual das listas de promoção, visando garantir que todos os militares possam obter as Condições Especiais de Promoção em cada posto e em tempo oportuno; condução rigorosa dos processos de avaliação; aprovação do plano anual de colocações e deslocamentos; privilegiar a colocação na Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) para os militares de mais baixo posto, nas categorias de Oficiais e Sargentos; e a nomeação por escolha para o desempenho de funções de maior responsabilidade com base nas competências demonstradas, procurando o máximo rigor e justiça no processo. (Rodrigues, 2009)

Uma palavra ainda para o papel da Formação e da habilitação de cada militar, no triângulo estratégico de Competências – Avaliação – Cargos/Funções, com impacto directo na progressão da carreira. Este factor, visando melhorar o seu desempenho e com reflexo na sua avaliação, conduz à escolha para cargos e funções de maior responsabilidade, que conformam novas experiências, traduzindo-se, assim, na obtenção de novas competências, constituindo um processo cíclico que se renova sucessivamente ao longo da carreira.

(3) Da Força Aérea

Relativamente à Força Aérea (FA), encontramos uma política de pessoal que tem sido orientada para a gestão por Quadros de Especialidade no que respeita ao Pessoal do QP, sendo uma gestão por quantitativos, necessariamente menos exigente, no que respeita aos militares em Regime de Contrato e Voluntariado. A responsabilidade pela GRH da FA cabe à sua Direcção de Pessoal, numa missão que procura assegurar a disponibilidade desses RH, conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das suas carreiras. No presente, a FA tem em reavaliação a definição dos seus QE, numa tipologia que propõe reparti-los por três áreas funcionais: Operações, Manutenção e Apoio, Segurança e Defesa. Este processo de reavaliação que levará a uma redefinição desses Quadros é um trabalho profundo que terá, necessariamente, fortes repercussões nas várias componentes da gestão de pessoal, nomeadamente no recrutamento, na formação e na progressão na carreira, repercussões essas que urge identificar nesta fase. Para já, procura



alinhar-se esta reavaliação segundo critérios de satisfação das necessidades funcionais, criando carreiras militares aliciantes que respondam ao desempenho de cargos e ao exercício de funções que satisfaçam as necessidades identificadas; que garantam a homogeneidade dos QE no percurso formativo e no percurso de carreira; que elevem os níveis de qualificação, alargando e elevando os níveis de responsabilidade, com transferência de competências entre categorias; que promovam carreiras fluidas, equilibradas e equitativas dentro de cada QE e entre os diferentes QE; e que possam condicionar e acompanhar os diferentes percursos funcionais, estabelecendo as condições especiais de promoção adequadas a cada QE. Referência ainda para o instrumento de equilíbrio de gestão de carreiras entre QE's na Força Aérea, recorrendo à gestão por associação de Especialidades, a partir de determinados postos. (Cristo, 2009)

d. Contexto para a reorientação da gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas

No âmbito da pesquisa e contactos desenvolvidos nos três Ramos das FFAA, na procura da caracterização da sua actual situação, no que respeita à gestão do seu pessoal militar, foi possível listar um conjunto de problemas e disfunções que têm condicionado essa gestão, alguns deles com forte impacto nas carreiras e no clima organizacional.

De facto, situações como a desactualização nas necessidades funcionais dos Ramos, a falta de perfis funcionais e a sua harmonização, o congestionamento de carreiras e a falta de mecanismos de saída lateral, ou ainda, a objectividade pretendida na promoção por escolha e a falta de harmonização entre os sistemas de avaliação dos Ramos, enquanto importantes instrumentos de gestão, são, entre outros, aspectos organizacionais que relevam amplas preocupações e que merecem por isso especial atenção, visando medidas e soluções criativas e implementáveis no actual e difícil contexto nacional. Num olhar mais incisivo sobre estes problemas, identificámos, elementos críticos, comuns a todos eles e que, em nosso entender, configuram realidades que simplesmente ignoram as competências, enquanto instrumento de gestão do pessoal militar.

De igual modo, o momento particular que se vive, subordinado a orientações políticas de reorganização e racionalização institucional, justifica ideias claras e pragmáticas à volta de modelos de GRH alternativos, procurando denominadores comuns que permitam integrar, de forma coerente, os diferentes processos na GP militar. Falamos, portanto, da janela de oportunidade que este contexto gera, para aplicar um modelo de



gestão de competências que, articulado de modo incremental e criteriosamente adaptado à condição e realidade militares, possa ajudar a resolver muitas destas disfunções.

Em conformidade com a ideia expressa pelo TCOR Carlos Páscoa: “*Na dinâmica da organização, os processos exigem competências que deverão estar disponíveis para correr as actividades componentes desses processos.*” (Páscoa, 2009: 41) julgamos realista, poder conceber uma organização militar, na qual, uma vez definidas e geridas as suas competências críticas, possamos: (i) realinhar e eventualmente condensar necessidades funcionais; (ii) harmonizar perfis funcionais com base nas competências genéricas e específicas; (iii) relevar o impacto das competências na competitividade da carreira militar, na vertente progressão, mas também no impacto do reconhecimento e certificação que daí resulta, se a opção for a saída da IM; ou ainda, (iv) valorar as competências como modo adicional de ponderação na ADes e nos processos de escolha para promoção.

Por último, julgamos que a ponderação da inclusão do factor competências na gestão dos nossos RH, merece relevante destaque, no momento presente, quando se reinicia o processo de implementação do módulo de RH, no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN)¹⁰, proporcionando o *fórum* ideal para coordenar e sensibilizar, transversalmente, toda a IM e a sua tutela, para a mais valia da GDC.

4. Ideias principais para um modelo de desenvolvimento da gestão de competências. **Casos de Estudo – contributos de aplicabilidade nas Forças Armadas**

a. Nova perspectiva do Recurso Humano – lugar para a gestão de competências

A globalização veio alterar o paradigma organizacional, estabelecendo um novo tipo de relação entre a organização e as pessoas que a constituem, relação essa, que intensifica o envolvimento, a participação e o compromisso organizacional dessas pessoas. Deste modo, o interesse da organização actual, passou a incidir na medição, avaliação e gestão daquilo que as pessoas conferem à sua função ou actividade e não tanto na avaliação do mero cumprimento das funções e responsabilidades formalmente definidas. Embora pareça contraditório, porque mais exigente, a verdade é que, nesta relação, as pessoas sentem-se mais motivadas, porque estão comprometidas organizacionalmente e constataam o seu desenvolvimento pessoal e profissional. As pessoas passam, sobretudo, a rever-se na organização, como elementos que conferem significativas contribuições nos

¹⁰ De acordo com o teor de informação obtida na entrevista conduzida em 20MAR09 com o TCOR Raul Monteiro do Exército - Oficial do SIGDN, responsável pelas acções necessárias ao reinício deste processo.



processos, tomando iniciativas, assumindo novas responsabilidades e desenvolvendo novos conhecimentos comportamentais, técnicos e de gestão, entre outros, a que chamamos de competências. Este contexto, encarado como desafio organizacional, acentua-se quando a envolvente é de mudança acelerada, onde as funções ganham maior complexidade e maior exigência, o que tem como reflexo uma maior dificuldade na identificação das competências críticas para o cumprimento da missão da organização. Tal desafio, no cenário actual, releva que, quanto mais integradas estiverem as pessoas e aproveitadas as suas competências, individualmente e em equipa, mais resiliente será a organização. Deste modo, a GDC surge como uma tendência muito apelativa para construir uma nova realidade organizacional face às exigências da globalização e da racionalização a que estamos sujeitos e a que as Forças Armadas não estão isentas¹¹.

b. Os objectivos do modelo de Gestão de Competências

Com o propósito de melhor compreendermos a relação que é estabelecida com todos os processos respeitantes à gestão das pessoas nas FFAA e antes de partirmos para a concepção do modelo de GDC, julgamos relevante enunciar os objectivos que deduzimos dos casos estudados e que devem nortear este modelo de gestão: (i) melhoria e simplificação da gestão global dos RH, integrando os processos de gestão como o R&S, Formação e Desenvolvimento (F&D), PCar, Avaliação de desempenho (ADes), etc., sob uma perspectiva integrada e que possa facilitar a informação e comunicação interna da organização no que respeita à gestão global dos RH; (ii) gerar um processo de melhoria contínua na qualidade da obtenção, atribuição ou colocação e capacitação dos RH na organização; (iii) sustentar um modelo que permita o alinhamento das pessoas¹² com a estratégia e os objectivos da organização, incluindo a gestão da mudança quando ela surge; (iv) contribuir para o desenvolvimento funcional e profissional das pessoas e da organização, nesse ambiente de mudança; (v) viabilizar a tomada de decisão de forma objectiva e com critérios homogéneos e uniformizados.

¹¹ Este foi o pressuposto que levou o Reino Unido a implementar a GDC em grande escala, no seu mundo laboral, colocando o enfoque no desempenho das pessoas, traduzido em competências, desenvolvendo essas competências e mudando substancialmente a cultura das organizações. (COMPETENCY, 1995)

¹² Partilhamos desta ideia de alinhamento, expressa pelo Prof. Dr. Pina e Cunha na sua conferência ao CPOG em 02DEZ08, subordinada ao tema “A liderança em contexto militar”, quando refere que este alinhamento se traduz na partilha da Missão, da Visão, das Estratégias e dos Valores duma organização.



c. Formulação do modelo de Gestão de competências

Com base nas experiências de gestão de competências implementadas nas organizações que nos serviram de referencial, e apoiados no modelo CEGOC¹³, procuraremos, agora, formular um modelo possível para desenvolver a GDC nas FFAA.

Identificámos metodologias semelhantes nas organizações que estudámos, com pequenas variantes em função da dimensão e amplitude de aplicação do modelo de GDC nessas organizações. Porém, encontrámos, em todas elas, traços comuns que nos permitem esquematizar uma aproximação faseada de construção de um modelo, que julgamos ser adaptável à realidade da Instituição Militar.

A figura seguinte descreve toda a construção do modelo, visando um melhor acompanhamento das diferentes fases desse processo.

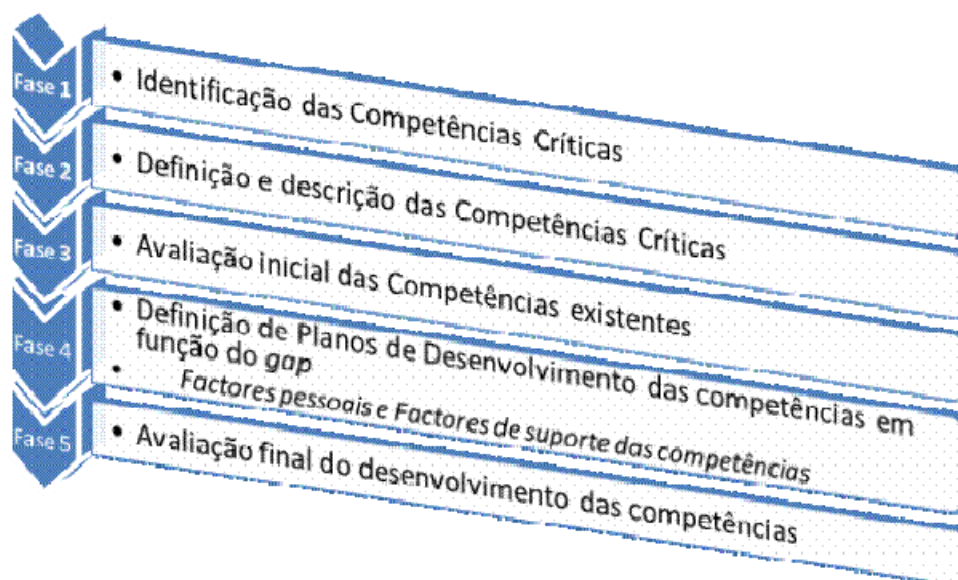


Fig. 1 – Adaptação do Modelo CEGOC à metodologia para formulação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas

(1) Fase 1 - Identificação das competências críticas

Numa primeira fase é necessário identificar e seleccionar as competências que vão reflectir a organização. Este processo deve incluir vários elementos, tais como a visão das chefias, as orientações estratégicas estabelecidas, a missão atribuída e as capacidades pretendidas. Após esta análise orientadora e referencial, passamos de seguida, à identificação dos comportamentos considerados de excelência, directamente relacionados com as orientações superiores atrás definidas e que melhor materializem o cumprimento da missão, comportamentos esse, que passam a constituir o conjunto de competências

¹³ (CEGOC, 2009)



estruturantes necessárias ao melhor desempenho e eficiência organizacionais. Refira-se que, nesta fase, as competências inventariadas são simultaneamente transversais e específicas, onde as transversais, traduzem *o saber ser* na organização e podem ser entendidas como aquelas que são comuns a toda a organização e que, portanto, terão que existir em toda as pessoas que a integram, embora seja compreensível que o número de competências requeridas aumente em função do nível crescente de responsabilidade na organização. No que concerne as competências específicas, estas enquadram conhecimentos, técnicas e perícias essenciais ao desempenho de cada uma das funções dentro da organização, traduzindo, deste modo, *o saber fazer* organizacional. Face ao seu carácter tecnicista, compreende-se que elas sejam exercidas apenas pelas pessoas que delas precisam para um bom desempenho na sua função, pelo que não têm, obviamente, o carácter transversal das competências genéricas. Estes dois tipos de competências compreendem, ainda, níveis diferenciados de exigência, com graduação crescente (1 a 4 ou 1 a 5) enunciando a descrição dos comportamentos esperados, no caso das competências genéricas e o aumento gradual de *expertise* requerida para o exercício otimizado da função, no caso das competências específicas. No final, temos um conjunto a que designamos de *portfolio* de competências críticas da organização, estabelecidas com a envolvimento das chefias e por elas posteriormente validadas.

(2) Fase 2 - Descrição do *portfolio* de competências críticas

Uma vez identificadas as competências genéricas e específicas, temos de seguida que defini-las e descrevê-las. Esta fase do processo é muito importante, na medida em que a definição e descrição detalhadas, nos ajudam, depois, à elaboração dos indicadores comportamentais orientadores para a actualização e desenvolvimento das competências. Estas definições, ausentes de adjectivos que possam levar a subjectividade na sua interpretação, devem ser o mais sintéticas possível, demonstrando de forma clara os comportamentos e acções objectivas, a seguir, na organização. No sentido de facilitar a compreensão deste processo tomemos um exemplo de definição e descrição de competência genérica usada por uma das organizações que percorremos na nossa pesquisa¹⁴: *Planeamento e organização – organiza os recursos necessários para a realização das tarefas, gere o tempo com eficácia, estabelece prioridades e faz o planeamento adequado para a gestão temporal definida (diária, semanal, mensal, anual)*

¹⁴ Exemplo de competência genérica constante do *portfolio* de competências de um Gestor de Distribuição Postal dos CTT, constante do Programa Farol.



assegurando-se que o resultado final é o pretendido. Nesta definição de competência, podemos constatar a linguagem sintética e clara que inibe interpretações diferenciadas e completamente orientada para os comportamentos gerais que devem existir para que a competência esteja devidamente actualizada e se possa desenvolver, atingindo, assim, o seu objectivo. Ainda nesta fase de descrição do *portfolio* de competências cumpre operacionalizar todos esses comportamentos de que falámos, dividindo-os em vários indicadores comportamentais que traduzem, individualmente, um comportamento pretendido de *performance* elevada e que estão depois sujeitos a um outro conjunto de indicadores que permitem medir os resultados desses comportamentos - os indicadores de medida, servindo-se de instrumentos próprios.

Com base na competência exemplificativa que usámos, vejamos agora como pode ser definido um dos seus indicadores comportamentais: *“Faz o planeamento correcto das tarefas a realizar, alocando os recursos necessários a cada actividade.”* Constatamos que a incidência já não é generalista mas sim específica, voltada para os comportamentos a atingir, considerados actualizados e passíveis de evoluir, visando a melhor *performance*.

É importante reiterar que a base da informação pretendida para a definição de competências e indicadores comportamentais é conhecida pelas pessoas que exercem essas funções e actividades, pelas suas chefias directas e por muitos outros elementos dentro da organização, pelo que temos ao nosso dispor instrumentos muito úteis para a definição destes indicadores, tais como a constituição de um painel de especialistas a diferentes níveis, nas diferentes áreas funcionais da organização, ou a realização de entrevistas com elementos muito qualificados da organização, que, em ambos os casos ou complementarmente, ajudam a definir os comportamentos referenciais, considerados de excepcionais, para o desempenho individual de certa função ou cargo.

No fim desta fase teremos sistematizado um manual de competências que inclui todas as competências transversais e específicas e as suas definições, bem como os respectivos indicadores comportamentais. Em suma, um manual que contém toda a informação básica e estruturante para a GDC pretendida para a organização.

(3) Fase 3 -Avaliação das competências

Nesta terceira fase do processo de elaboração do nosso modelo de GDC, temos de avaliar as competências existentes na organização no início desta implementação do projecto. Habitualmente designada de nível um esta avaliação é muito importante porque serve de referencial para se atingirem as competências definidas e contidas no manual,



atrás descrito. Deste modo, o seu principal objectivo é determinar qual o grau de competências que as pessoas têm naquele momento, procurando identificar qual a diferença ou qual o *gap* existente entre as competências que existem e aquelas que são requeridas de acordo com as competências definidas e os seus indicadores comportamentais respectivos. Esta avaliação pode executar-se em AC estabelecidos e ajustados à realidade da organização, onde se avalia a *performance* individual das pessoas, através de provas situacionais, resultados obtidos nas entrevistas e testes de personalidade. No final desta fase, temos disponível um relatório individualizado de competências para todos os elementos da organização (ou ao universo a que se aplica a GDC), no qual consta o *gap* a considerar e a corrigir na fase que se segue.

(4) Fase 4 - Definição dos planos de desenvolvimento das competências

Apurado o *gap* entre as competências existentes à partida e aquelas requeridas pelo manual de competências, indicadas na fase um deste processo, entramos na fase que visa corrigir as diferenças registadas.

Começamos, num primeiro passo por determinar as razões que conduzem ao *gap* e para isso contamos com um instrumento importante - a sistematização dos factores de suporte e dos factores pessoais - ou seja, uma divisão das razões explicativas do *gap* em dois grupos distintos, constituídos por factores que podem ser do foro organizacional ou de índole pessoal. Deste modo, estaremos no foro organizacional quando nos confrontamos com falhas nos factores que suportam as competências e que, basicamente, inclui tudo o que se relaciona com a organização e que inclui elementos como os processos de gestão, a estrutura organizacional, entre outros. Falamos, assim, de todos os procedimentos e instrumentos que estão relacionados com a organização e com o seu funcionamento normal, pelo que, se a avaliação apontar os factores de suporte como causa do *gap*, teremos, então, que trabalhar a cultura organizacional, a sua comunicação interna e, sobretudo, a sua GRH e os seus processos, por forma a anular as diferenças detectadas.

Mas, dissemos que o *gap* pode existir igualmente por factores de índole pessoal e, neste caso, ter origem na formação pessoal dos indivíduos. Aqui, a aproximação é diferente uma vez que os factores pessoais têm que ser trabalhados através de planos individuais de criação ou desenvolvimento de competências, que vão muito para além de meras acções de formação e que incluem *on-the-job training*, *coaching*, *mentoring*, entre outros, e que vão actuar sobre as competências consideradas em falta nas pessoas. Da análise destes dois tipos de factores, resultará um plano em que constam todas as medidas



que visam a resolução do *gap*, denominado de plano de desenvolvimento de competências (PDC), naturalmente calendarizado e organizado de modo a ser o mais eficaz possível.

(5) Fase 5 - Avaliação do desenvolvimento de competências

Na fase final de todo este processo é preciso avaliá-lo. Esta avaliação, agora designada de nível dois, deve acontecer algum tempo após a implementação do PDC e tem por objectivo perceber exactamente quanto eficaz foi esse plano. No fundo, nesta fase do modelo procuramos avaliar todo um processo que foi iniciado com a identificação das competências críticas para o nosso projecto de GDC e, basicamente, voltamos a usar os mesmos instrumentos que foram usados na fase três, sendo expectável que os resultados obtidos sejam substancialmente diferentes, evidenciando melhores performances nas competências, como resultado objectivo do PDC. Proposto o modelo conceptual, suportado na implementação feita em outras organizações, julga-se pertinente dar um exemplo abrangente que nos permita visualizar toda a extensão do modelo.

Consideremos, assim, o exemplo de um Ramo das Forças Armadas – a Força Aérea – que tenha implementado o seu modelo de GDC com competências genéricas e específicas adaptadas ao seu perfil de missão e actuação. Em determinado momento, este Ramo necessita recrutar para os seus Quadros em Regime de Contrato, um Oficial Técnico de determinada Especialidade. Em conformidade, a FA consulta o seu *portfolio* de competências, especificamente para aquela função e verifica que o bom desempenho dessa função requer o cumprimento e actualização de certas competências e com determinados graus de exigência. Iniciado o processo de R&S e após entrevistas e testes, é seleccionado um dos candidatos, que mostrou estar no nível de competências requerido. Inserido na FA e passado o necessário processo de aculturação militar e organizacional, o novo Oficial vai desenvolvendo a sua actividade na função estabelecida, até que chega a sua primeira avaliação de desempenho enquanto Oficial da FA e na qual o militar revela que as suas competências ainda estão actualizadas e que superou os requisitos para aquela função, ou seja excedeu o descritivo do grau de exigência pré-estabelecido na função, levando a que este aspecto contribua como mais um factor de peso no seu mérito absoluto, ao ponderar uma futura promoção. Para além do reconhecimento formal que este desempenho funcional possa gerar, em termos de *feedback*, o oficial é informado da relevância da sua prestação e do seu potencial para promoção. Mais tarde, fruto da sua eventual promoção, a que, neste caso, poderia corresponder nova função, o oficial teria de desenvolver novas competências, a estabelecer num plano, que adicionaria às competências actualizadas, já



detidas e que o habilitariam ao exercício da nova função. Naturalmente, este é um exemplo prático e mais comprimido no tempo, reportado a um candidato para o regime RC, mas que, contudo, nos permite verificar a articulação do modelo de gestão de competências, integrando quatro processos distintos na GRH: o Recrutamento e Selecção, a Avaliação do Desempenho, a Gestão de Carreira e o Plano de Desenvolvimento Individual.

d. Casos de Estudo - contributos de aplicabilidade nas Forças Armadas.

Explicitado o modelo e exemplificado o seu articulado funcional, cumpre agora verificar da sua aplicabilidade à Instituição Militar.

(1) Síntese dos aspectos diferenciadores.

De modo a perspectivar uma transposição consequente e aplicável deste modelo, ao universo militar, procurámos enumerar, como referencial adicional para essa possível aplicação, uma síntese¹⁵ dos aspectos particulares e diferenciadores que encontramos na aplicação deste modelo de GDC às diferentes organizações que consultámos e que são os seguintes:

- universo diferenciado de aplicação do modelo
 - ✓ modelo transversal à organização no Millenniumbcp e Microsoft;
 - ✓ modelo transversal à organização, excluindo quadros directivos por nomeação, no caso da PTComunicações;
 - ✓ modelo implementado apenas aos cargos directivos intermédios, no BES;
 - ✓ modelo implementado apenas às funções da área operacional, nos CTT, embora se pretenda estendê-lo a outras funções e a outras áreas da organização.
- tipologia mais ou menos homogénea (ver apêndices III e IV), no que respeita ao número e definição de competências genéricas, variando, naturalmente, em função do *core business* da organização, o enunciado das competências específicas. Também o grau de exigência estabelecido para os indicadores comportamentais varia na sua escala (1-5) no caso do BES e PTComunicações, versus (1-4) nas restantes organizações;
- Modelo de GDC aplicado, varia na integração e interacção com os vários processos da GRH (Análise e Definição de Funções (ADFunc); R&S; F&D; ADes; PCar; Plano de Sucessão (PSuc); Gestão de Talento (GTal); etc.).
 - ✓ No caso da Microsoft interage com todos os processos, configurando uma política transversal de RH designada de Modelo de Carreira (Career Model) e para o qual

¹⁵ Uma vez que consta do Apêndice III uma análise mais exaustiva de cada organização e respectiva aplicação do modelo de Gestão de competências.



contribuem: definição de requisitos para cada estágio da carreira e perspectivas para o estágio seguinte; competências relacionadas, como comportamentos diferenciadores de desempenhos excelentes; e experiências adquiridas como bases estruturantes para aprender e progredir. Como curiosidade, refira-se que, nesta organização, os Planos de Desenvolvimento seguem uma regra designada de **70-20-10** e que explicita uma política de formação que preconiza 70% em *on the job training* (experimentação e observação directa na função) 20% em *coaching & mentoring* (aprendendo com os outros) e 10% em formação e treino formal (cursos e-learning, publicações, etc.).

✓ Integração quase total no caso do Millenniumbcp, com os processos de ADFunc, R&S, F&D e ADes. Os PCar e a GTal estão a ser estudados e a GDC não cobre por enquanto os PSuc.

✓ Integração parcial no BES, com os processos de F&D; PCar; PSuc e GTal.

✓ No caso dos CTT temos uma integração parcial, com os processos de ADFunc, R&S e Integração e F&D.

✓ Na PTComunicações temos uma integração quase total de todos os processos, exceptuando o PSuc, cujo formato está em estudo.

(2) Da aplicabilidade do modelo às Forças Armadas

Conceptualmente, julga-se que o modelo é globalmente aplicável às FFAA, acautelando, naturalmente, as necessárias especificidades quando o consideramos a nível de aplicação dos Ramos. E isto porque, cada Ramo, através da sua Chefia, tem uma visão e objectivos diferenciados, resultantes da sua missão e âmbito de actuação na esfera da Defesa Nacional. Percebemos assim, que na concepção das competências genéricas para cada Ramo poderemos encontrar, desde logo, pequenas diferenças que levariam a um enunciado diferente dessas competências, sendo certo, que outras competências terão necessariamente um perfil comum aos três Ramos. Mas, sobretudo, dizemos que o modelo é aplicável às FFAA, na medida em que traduz um mecanismo mais integrado e actualizado no que respeita à gestão dos homens e mulheres militares.

A lógica de competências genéricas ou transversais definidas de acordo com a visão institucional e particularizado em cada Ramo, faz sentido, porque cria um referencial de competências que já existem mas que não estão formalmente referenciadas, porventura não actualizadas e, eventualmente, não totalmente desenvolvidas.

No que concerne as competências específicas, também aqui nos parece ser vantajosa a sua identificação e catalogação, de acordo com as múltiplas valências técnicas



existentes nas FFAA e em cada Ramo em particular, por forma a contribuírem para uma melhor definição de cargos e funções e sobretudo a uniformizar terminologia e formatos.

A lógica adoptada pelas organizações que vêm implementando o modelo de GDC, no que respeita à criação de Bandas Funcionais, enquadrando funções similares em termos de complexidade e aplicação de conhecimentos, técnicas e relações funcionais estabelecidas, e, por outro lado, Famílias Funcionais, que agrupam funções semelhantes nas tarefas desempenhadas e nas competências exigidas, é, igualmente, uma lógica passível de aplicação no contexto organizacional militar. De facto, esta lógica permite-nos associar as competências aos perfis funcionais propostos para as FFAA visando alimentar três tipos de carreira: operacional, logística e de apoio, baseadas nas necessidades e áreas de especialização das FFAA que, não sendo estanques, potenciem o cumprimento da missão atribuída. Nesta tipologia, cada função tem um perfil que a identifica e que enquadra funcionalmente: (i) um descritivo genérico, (ii) as competências genéricas e (iii) as competências específicas, numa lógica e estrutura mais uniformizada e mais adaptativa a interagir com outros processos da GRH, obviando as diferentes concepções e terminologias que actualmente percorrem de modo transversal as FFAA e que muitas vezes dificultam uma correcta percepção do que são funções *vs.* cargos, ou qualificações *vs.* perícias etc.

Releva-se que este modelo deve ser encarado como um instrumento de apoio à gestão das pessoas nas FFAA que procura descrever detalhada e uniformizadamente as funções necessárias à Instituição para cumprimento da sua missão.

Face à dimensão da IM, mesmo quando analisada numa perspectiva individualizada, ao nível dos Ramos, parece-nos que este modelo, embora adequado, teria de ser implementado de modo incremental, à semelhança, aliás, do que têm feito a maioria das organizações. Tal aproximação tem a vantagem de possibilitar uma avaliação progressiva da implementação do modelo, com as consequentes medidas de revisão de percurso, que contribuem para otimizar esse modelo. Parece-nos razoável que, numa primeira fase o modelo pudesse ser aplicado aos Oficiais, até ao posto de Coronel, universo onde a racional das competências deverá ter particular impacto em termos de carreira. Neste contexto, pode constituir exemplo consistente e motivador para as restantes categorias, o facto de verem ser implementado nas suas chefias directas e intermédias um modelo que comporta mudanças acentuadas nas políticas de gestão de pessoal nas FFAA, mobilizando-as para uma maior aceitação e participação nessas mudanças.



Como referência facilitadora da nossa tese, identificamos, por certo, várias competências genéricas¹⁶ que poderiam integrar o modelo de funções das nossas FFAA, levando-nos a perceber como elas se relacionariam com os processos da GRH, dentro da IM. Contudo, deve ser recordado que este *portfólio* de competências é sempre objecto e produto de um processo estruturado de concepção que passa pelas fases de formulação, anteriormente explicitadas.

Neste sentido, resulta evidente que se trata de um processo que envolve, sobremaneira, as Chefias Militares, orientando, não só, o sentido da definição de competências, como interagem, directamente, no processo de validação e consolidação institucional das mesmas, entendidas como suporte estrutural duma adequada gestão de pessoal nos seus Ramos e nas FFAA.

Como já vimos, este modelo parece-nos ter uma aplicabilidade directa no macro-processo de R&S, no seio militar, facilitando o enquadramento das políticas e acções de recrutamento. Perguntar-se-á: como? Por exemplo, na definição prévia das competências genéricas definidas institucionalmente e para as quais se procura uma adaptação e conciliação com os perfis dos candidatos a recrutar. Também a definição de competências específicas, como suporte de partida, facilitará o processo de R&S, quando esses processos estão orientados para a obtenção de recursos técnicos específicos, com especial ênfase, quando esse recrutamento e selecção são internos.

Esta aproximação faz ainda mais sentido, quando hoje, a tendência é para implementar, ao nível da formação nacional, uma carteira de competências enquadrada no Sistema Nacional de Qualificações e particularizada no Quadro Nacional de Qualificações¹⁷. Em conformidade, é crucial antecipar que seria favorável e substancialmente facilitador para a acção de R&S, ter, na demanda dos nossos candidatos, uma perspectiva às competências, aproximando, assim, racionais de qualificação, terminologia e, sobretudo, premissas convergentes, acauteladas as especificidades, entre o que o candidato tem para oferecer e o que a Instituição procura.

De igual modo, na área de Gestão de Carreiras e em particular, no Plano de Carreira parece-nos exequível e aplicável esta interacção com as competências, uma vez que estamos, em permanência, a contemplar passos importantes na Formação e Desenvolvimento dos nossos RH, estimando, assim, em que níveis estão essas

¹⁶ Constantes do Apêndice IV.

¹⁷ Conforme expresso no teor da Resolução do Conselho de Ministros N° 173/2007 de 7 de Novembro.



competências e o que é necessário fazer para garantir o seu desenvolvimento e evolução, aspectos que naturalmente ditam e condicionam o progresso dessa carreira. Neste formato, revemo-nos na ideia: *“o desenvolvimento de carreira tem, então, que acomodar a perspectiva de plano de carreira do militar e a gestão de carreiras das FFAA, com os cargos a serem, cada vez mais, ocupados por militares que interiorizem os objectivos das FFAA e demonstrem maiores capacidades e competências.”* (Cordeiro, 2008: 19)

Outra área bem mais sensível da aplicação do modelo respeita ao Sistema de Avaliação de Desempenho. Neste contexto, concorda-se que o actual sistema existente nas FFAA, diferenciado nos três Ramos, mas que tende para uma matriz de avaliação única, tem já uma boa estrutura e comporta vários elementos de avaliação, que no seu conjunto caracterizam o mérito absoluto e relativo do militar. Porém, julgamos haver lugar para uma optimização, numa lógica de ponderação de indicadores comportamentais, associados às competências, que permitem introduzir, com feedback, orientação futura para o desenvolvimento e melhoria global do desempenho do militar.

Referência ainda para dois aspectos, igualmente formais, mas notoriamente mais estranhos ao léxico e cultura organizacional, militares: *os planos de sucessão* e *a gestão e retenção dos talentos*. Ao falarmos de planos de sucessão estamos sobretudo a considerar o conjunto de processos de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional dos indivíduos mais aptos, no seio da organização, visando prepará-los para cargos e funções da mais elevada responsabilidade. Estes planos são igualmente, instrumentos facilitadores nas fases e processos associados a essas mudanças de cargo ou função, de uma pessoa por outra, com especial relevo e impacto quando essas mudanças se processam ao nível das funções de Chefia, Direcção ou Comando e dentro destas, naturalmente, com mais acuidade, nos postos mais elevados. Neste contexto, importa referir que para a IM, este PSuc deverá continuar a conciliar aptidão e competências com posto e antiguidade compatíveis, derivando radicalmente do conceito empresarial, onde o talento, associado às competências, podem, só por si, ditar a prioridade para essa sucessão.

No que refere à GRT, aqui sim, estamos num domínio absolutamente novo e completamente estranho à terminologia e contexto militares, já que, nunca falamos (embora se julgue que os consideramos) em talentos, no seio das FFAA. Contudo, quando evocamos as qualidades, comportamentos e desempenhos pessoais e profissionais de alguns dos nossos militares, que dão o seu melhor, ao serviço da Nação, ou, noutras circunstâncias fazemos igual juízo de militares, já fora do activo, porque deixaram,



prematuramente, a IM, devemos questionar-nos da aplicabilidade, mas sobretudo, da oportunidade e necessidade de passarmos a encarar esses militares como *talentos*, quer como recursos críticos que fazem falta à IM, em determinados momentos e circunstâncias, quer no sentido de que seriam, certamente, pessoas-chave no reforço e na garantia de qualidade que a Instituição pretende para o desempenho de funções mais elevadas e de maior responsabilidade. Embora em muitas organizações esta questão da gestão de talento constitua, só por si, um processo de gestão integrado com outros modos de gestão, seja por objectivos, por competências, etc., no nosso caso, e, neste trabalho, pretendemos encará-lo apenas como uma tónica adicional, válida e apelativa para uma política de GP, que, se não pode reter todos os recursos de que necessita (quando se acentua o diferencial entre o que precisa e o que consegue recrutar e manter), pelo menos possa debruçar-se, em tempo, com maior rigor e acuidade sobre os seus recursos mais críticos e particularmente *talentosos*.

5. O impacto da gestão de competências na reformulação dos processos de Recursos Humanos nas Forças Armadas

a. Generalidades

Gerir estrategicamente as pessoas significa alinhar cada uma das políticas de RH com os macro-objectivos da organização. Ao incorporar a variável das competências, estes macro-objectivos organizacionais tornam-se mais concretos, já que visam a excelência no desempenho e, consequentemente, melhoram a performance global da organização.

b. Impacto nos processos de Recursos Humanos - gestão tradicional versus gestão de competências

A Direcção de RH de cada Ramo das FFAA tem, provavelmente, a mais transversal função de todos os órgãos da organização militar, uma vez que influi, ou pelo menos, devia influir, em todos os outros órgãos, apoiando-os e ajudando-os na consecução dos seus objectivos, contribuindo em definitivo e em contínuo, para a melhoria do desempenho no cumprimento da missão. Com este pressuposto como fundo, importa agora avaliar, no nosso trabalho, os processos estruturantes que aí se desenvolvem, primeiro, numa perspectiva tradicional, percebendo, depois, como podem evoluir quando integrados na GDC e aplicados neste novo formato, à realidade das FFAA.

(1) Na obtenção do recurso humano: recrutamento, selecção e inserção

(a) O processo tradicional

É sabido que uma das políticas estruturantes da IM é o R&S e a inserção das pessoas na Instituição, onde o processo de recrutamento visa atrair os indivíduos de modo



planeado, oportuno, em número suficiente e com as características necessárias, levando-os a concorrer às vacaturas funcionais da organização. Por seu lado, o processo de selecção visa identificar e admitir os indivíduos mais aptos para cargos específicos, enquanto, a inserção, se refere à etapa complementar de aculturação do novo militar.

(b) A integração da GDC e aplicação às FFAA

Com a integração da GDC na gestão dos RH, a visão muda substancialmente, uma vez que nos processos de R&S deixamos de apelar a um candidato para que pertença à nossa Instituição, mas passamos a procurar captar a pessoa mais adequada que se ajuste às necessidades dum cargo ou função e que, simultaneamente, se ajuste à organização no seu conjunto. O processo começa com a identificação das competências e prossegue com a avaliação do candidato face a tais competências, validando, assim, a sua idoneidade para esse cargo ou função. Deste modo, o processo de selecção passa a apoiar-se nas competências-críticas definidas para a organização, em função da análise funcional prévia. Sintetizando, as diferenças entre o processo tradicional e a aproximação pelas competências podem resumir-se do seguinte modo: (i) há mudança de ênfase na procura do candidato para a organização; (ii) passa a diferenciar-se entre competências pessoais e técnicas; (iii) são incluídos exercícios de simulação que procuram detectar a posse de certas competências (essencialmente comportamentais) pelos candidatos; (iv) é estabelecida uma distinção entre as competências possuídas e que são pouco modificáveis e as que podem ser adquiridas, logo, passíveis de desenvolvimento.

Nestes termos, parece-nos consensual que o R&S seja, porventura, o processo que menos beneficiará da GDC nas FFAA, uma vez que para o QP, são recrutados e seleccionados jovens que finalizaram o Ensino Secundário e que, portanto, não estão ainda em condições de revelar sólidas competências específicas. Porém, no que respeita a competências genéricas, essencialmente comportamentais, e, uma vez definidas organizacionalmente, teremos, de facto, nesse domínio, um leque substancial de conteúdos para avaliar e ponderar, nesse R&S. Também no R&S internos, para progressão ou mudança de carreira ou categoria, as competências específicas serão um instrumento particularmente útil na aferição do potencial do militar para o novo estágio pretendido. Tal instrumento, permite, sobretudo, orientar o esforço de selecção entre aqueles que durante tempo substantivo mostraram ter atingido os níveis de exigência requeridos, nessas competências, em termos de *expertise* para o exercício das novas funções.



(2) Na aplicação do recurso humano: descrição e análise dos cargos ou funções, plano de carreira e avaliação do desempenho

(a) O processo tradicional

- Na *descrição e análise dos cargos ou funções*: esta descrição é um enunciado de requisitos técnicos, de qualificações, de responsabilidades e de outros aspectos relevantes de um determinado cargo ou função. A análise de cargos ou funções consiste na obtenção, avaliação e organização da informação sobre todos os postos de trabalho dessa organização, informação muito importante porque clarifica para toda a organização, o processo de compreensão dos requisitos desses postos de trabalho. É igualmente determinante para desenvolver actividades como a criação de nova funções ou cargos e o R&S de pessoal. Neste momento esse trabalho está feito na Força Aérea e em fase terminal na Marinha, mas não está iniciado no Exército.

- No *Plano de Carreira*: este é o processo segundo o qual os indivíduos, na organização, são ajudados a identificar e desenvolver as acções, visando alcançar metas de carreira. A compreensão de que as aspirações e interesses de cada indivíduo podem mudar e evoluir de acordo com as diferentes etapas da sua carreira, pode ajudar essas pessoas e a liderança da organização a perceberem que tipos de oportunidades e assistência serão mais efectivos para esse Plano de Carreira. Esta é uma área ainda muito incipiente nas FFAA, embora a Marinha com o seu Gabinete de Gestão de Carreiras e o Exército com a intenção de criar a figura de Gestores de Pessoal, mostrem tendência para começar a processar elementos visando a formulação de Planos de Carreira.

- Na *Avaliação do Desempenho*: como sabemos, este é o processo que mede o rendimento global do indivíduo na organização. Este sistema de avaliação deve identificar os elementos relacionados com o desempenho, medi-los e proporcionar *feedback* aos militares e aos órgãos gestores de pessoal. Deste modo, o objectivo da avaliação de desempenho está directamente relacionado com o cargo ou função, onde o sistema qualifica elementos importantes para obtenção de sucesso nesse cargo ou função. Se a avaliação não estiver relacionada com a função, perde a sua validade e pode vir a materializar resultados subjectivos e imprecisos. Nas FFAA, com o normativo a ditar a obrigatoriedade de informar o avaliado do teor da sua apreciação, não mudámos ainda o paradigma de que mais do que informar da avaliação devemos centrar este processo na orientação e no aconselhamento, como consequência lógica e necessária dessa avaliação.

(b) A integração da GDC e aplicação às FFAA



- *Na descrição e análise dos cargos ou funções:* tradicionalmente, este processo estudava com grande detalhe o conteúdo funcional desse cargo ou função e as qualidades pessoais necessárias para desempenhar esse lugar, factores a partir dos quais se definiam as exigências funcionais para o ocupante desse cargo ou função. Porém, o ponto fraco desta modalidade reside no facto da relação deduzida entre as exigências funcionais desse cargo e as qualidades pessoais que, supostamente, permitiriam ao militar satisfazer essas exigências, se basear, quase sempre, numa avaliação subjectiva, na experiência do analista, ou numa qualquer conexão empiricamente demonstrada. Mesmo quando as qualidades pessoais identificadas são as adequadas, será sempre muito difícil identificar, com base apenas, no conteúdo funcional, quais dessas qualidades são particularmente relevantes para conseguir um desempenho superior, nesse cargo, por oposição a outras qualidades que apenas garantam um desempenho satisfatório. Assim, com a GDC, a atenção não está centrada no conteúdo funcional, mas sim na elaboração de claras especificações do que se pretende como resultados para essa função, ou seja, o método toma como referencial o rendimento no cargo ou função, em vez da descrição do conteúdo desse cargo ou função. Neste sentido ganha particular importância a forma como devem ser elaborados os perfis funcionais da IM, que, na lógica de GDC, deveriam incluir as competências genéricas e específicas associadas a cada cargo ou função.

- *No Plano de Carreira:* este plano é um método de desenvolvimento de futuras aptidões que se baseia na colocação do indivíduo em postos de trabalho, previamente estudados, que visam criar oportunidades para desenvolver as competências necessárias a cargos ou funções de maior nível de responsabilidade, garantindo, assim, à organização, o RH valorizado, necessário ao cumprimento dos objectivos organizacionais. Neste contexto, o produto resultante do plano e da gestão de carreira, baseado em competências, passa a incluir: (i) uma descrição das tarefas requeridas pelo cargo ou função objectiva bem como dos cargos que ocupam os candidatos; (ii) competências para os cargos ou funções envolvidos no plano de carreira; (iii) uma descrição dos factores comportamentais para cada competência; (iv) indicadores de desempenho que objectivem dados de suporte para um programa de avaliação baseado em competências; (v) uma tabela de perfis de competências que sirva os propósitos para R&S, quer interno quer externo; (vi) um mapa de carreira, que identifique cargos ou funções precedentes para os lugares de chefia aos diferentes níveis; (vii) uma análise das lacunas (*gap*) das competências, principalmente naquelas que são exigidas para a ascensão a cargos e funções mais



elevados; e (viii) recomendações para a elaboração de planos de desenvolvimento, para cada competência contida no Plano de Carreira.

- Na *Avaliação do Desempenho*: neste campo, a GDC tem dado um contributo valioso para a reestruturação da GRH, mostrando a obsolescência dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, particularmente no que releva a falta de objectividade, levando ao cepticismo e descrença das pessoas, nesses métodos. De facto, muitas destas metodologias enfermam de grande subjectividade, traduzida, por exemplo, no critério e julgamento muito condicionado dos avaliadores e na excessiva ponderação das tarefas e acções realizadas pelo avaliado, desvalorizando, no entanto, as suas competências, sejam elas, genéricas ou específicas. Assim, no âmbito da GDC, ganha destaque esta definição de competências, a serem avaliadas e ganha também relevo, o facto do próprio indivíduo ter um papel importante na identificação das suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e pontos fracos e também objectivos pessoais, vertidos na sua auto-avaliação. Este aspecto conduz a área de RH para uma dimensão diferente de interacção com as pessoas, mais no sentido de as ajudar a relacionar os seus desempenhos com as necessidades e objectivos da organização. Em resumo, a avaliação do desempenho pela GDC deve ser encarada como uma mais-valia na identificação do potencial das pessoas, na melhoria do desempenho individual ou da equipa, na melhoria do clima organizacional e, sobretudo, na consciencialização e assunção individual da responsabilidade pelos resultados pessoais e organizacionais.

(3) Na manutenção e desenvolvimento do recurso humano: capacitação

(a) O processo tradicional

Uma vez seleccionados e inseridos os novos elementos na organização, inicia-se o processo de desenvolvimento de aptidões, conhecimentos e atitudes, necessários ao adequado desempenho. Numa perspectiva organizacional de valorização dessas pessoas, visando cargos e funções futuras de maior responsabilidade, estas acções de desenvolvimento são imprescindíveis, pelo que, na actualidade, as organizações de maior dimensão devem colocar à disposição do seu pessoal uma gama de oportunidades, que, naturalmente, estão orientadas para objectivos de capacitação e desenvolvimento e que traduzem necessidades objectivas de formação específica, com determinados conteúdos.

Em síntese, o processo de desenvolvimento dos RH prepara as pessoas para o desempenho de novas funções e responsabilidades mais exigentes, ao mesmo tempo que atenua a obsolescência dos seus conhecimentos e o impacto do factor mudança.



(b) A integração da GDC e aplicação às FFAA

No âmbito da GDC, a capacitação passa a incorporar três áreas para um controlo mais eficaz dessa capacitação, a saber: (i) uma parte teórica, (ii) uma parte em laboratório ou *assessment centres*, onde se empregam ferramentas para desenvolver as competências necessárias e, ainda, (iii) uma avaliação no posto de trabalho, onde se medirá, de modo integrado, a eficácia da aprendizagem teórica e da aprendizagem empírica feita no AC, visando uma reavaliação dos conhecimentos e técnicas aprendidas.

(4) No controlo e avaliação do recurso humano

(a) O Processo tradicional

- *No controlo*: mesmo perante a evidência de um adequado desenvolvimento dos RH da organização, a área de GP necessita realizar um controlo para avaliar a real efectividade desse desenvolvimento, visando a sua continuidade e êxito.
- *Na avaliação*: com base numa avaliação integrada de todas as actividades de pessoal, numa organização, é possível caracterizar a forma como são geridos os seus RH, garantindo que as chefias, aos diferentes níveis, implementam essa mesma política. Esta é a realidade actual na Marinha, com um conjunto de processos e procedimentos subordinados a essa política, no âmbito da certificação do seu SGRHM.

(b) A integração da GDC e aplicação às FFAA

Na perspectiva da GDC, passamos, sobretudo, a controlar os progressos nas intervenções que se processam nos RH, nas diferentes fases, ao mesmo tempo que é possível dar *feedback*, em contínuo e de imediato, revelando, objectivamente, os resultados práticos e finais de cada processo. Isto traduz-se num incremento qualitativo das pessoas e, consequentemente, eleva o nível de performance e desempenho da organização. Em última instância, estes mecanismos de controlo, avaliação e *feedback* em cada fase dos processos, tem a vantagem de detectar precocemente, desvios aos programas, permitindo correcções a tempo e de menor amplitude organizacional. No seio da GDC, o mais importante é partilhar a política e processos de GRH da organização, levando todos os intervenientes, a todos os níveis, a identificarem-se com essa política, mantendo-a activa, coerente e transparente.

c. Análise SWOT à aplicação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas

Perto do *terminus* do nosso trabalho julgámos relevante formular uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) à aplicação do modelo de gestão de



competências nas FFAA, procurando sistematizar as vantagens e inconvenientes deste modelo de gestão e da sua adaptabilidade e exequibilidade na IM. Neste contexto, importa perceber o resultado da interacção entre as diferentes variáveis e definir o significado de Pontos Fortes, Pontos Fracos e, também, o que entendemos por Oportunidades e Ameaças:

- encarámos os Pontos Fortes como as capacidades e valências específicas que temos na Instituição Militar e que nos diferenciam, contando com recursos de elevada performance, capacidades e qualificações que já possuímos e actividades de excelência que estão latentes e que podem ser desenvolvidas;
- os Pontos Fracos foram entendidos como aqueles factores que podem fragilizar o modelo de GDC se não forem alterados, no sentido de os converter em pontos fortes, com mudança de atitude e esforço institucional, aos diferentes níveis da Instituição Militar;
- entendemos por Oportunidades todos os factores que resultam como positivos, favoráveis e a explorar e que, uma vez aplicados, geram melhor performance e desempenho, aumentando, consequentemente, a eficiência organizacional das Forças Armadas;
- e, finalmente, definimos as Ameaças, como todas as situações que envolvem negativamente a Organização, traduzindo essencialmente receios e percepções fortemente condicionantes ao considerar a implementação do modelo.



	Variáveis Positivas	Variáveis Negativas
Variáveis Internas	<ul style="list-style-type: none">• Consolidação da cultura organizacional.• Definição de competências melhora a integração das equipas de trabalho.• Determinação e avaliação do potencial existente com base nas competências latentes mas não desenvolvidas.• Competências estreitam relação entre a Formação e o elevado desempenho e interagem com o Plano/Gestão de Carreira.• Facilita o uso de uma linguagem e terminologia comuns no que respeita aos RH, facilitando, políticas e projectos de desenvolvimento organizacionais.• Confere uma perspectiva mais sólida sobre os RH da IM, permitindo projectos mais exigentes e coerentes com o conhecimento, experiência e competência organizacionais.	<ul style="list-style-type: none">• Se houver passividade no papel da chefia da organização, perde-se o factor catalizador de envolvimento e adesão na procura de resultados positivos neste processo.• Esforço inicial importante em tempo e em recursos para implementação do modelo.• Necessidade de actualização e revisão do modelo.• Necessidade de experiência na realização de análise de funções.• A par da gestão da mudança na organização tem de haver a gestão da mudança necessária nas pessoas, para acompanharem o sentido e objectivos dessa mudança, de forma integrada.



	Variáveis Positivas	Variáveis Negativas
Variáveis Externas	<ul style="list-style-type: none">• Formalização e definição das competências já existentes.• Adequação e objectividade na descrição dos perfis funcionais.• Objectividade e impacto das competências na avaliação do desempenho.• Gestão da Mudança - através da gestão de competências, obtém-se uma informação, integrada, necessária e coerente com a qual se pode contar nos momentos de mudança.• A GRH torna-se ela própria numa macro competência-chave, onde as competências beneficiam o desempenho e eficiência organizacionais.• As competências facilitam a gestão integrada de cada processo da GRH.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptação do modelo sem acautelar as especificidades da IM.• Percepção de que a GDC anula a flexibilidade na gestão dos RH das FFAA em determinadas circunstâncias.• Percepção de que a GDC pode gerar carreirismo.• Inexistência de <i>benchmarking</i> nas Organizações militares dificulta comparação e validação do modelo.

Fig. 2 – Quadro de análise SWOT à aplicação do modelo de gestão de competências nas Forças Armadas

De forma sistematizada e analítica podemos verificar que os Pontos Fortes e as Oportunidades superam as variáveis negativas, partindo da perspectiva optimista que mesmo estas, a nível interno, são fortemente susceptíveis de ser trabalhadas e corrigidas, no sentido de se constituírem, igualmente, como factores vantajosos para a implementação de uma gestão de competências nas Forças Armadas.

Retomamos a ideia de que o resultado da interacção destas variáveis pode, e, talvez deva, ser aplicado de modo incremental, como outras organizações fizeram, actuando nos processos de RH mais prementes e que nos podem incrementar o desempenho e eficiência organizacionais, no actual contexto. Deste modo, estaremos a consolidar qualidade na execução desses processos e a formalizar saber, reaprendendo a gerir melhor os nossos melhores recursos – as pessoas – que dão alma, vida e corpo à Instituição Militar.

Neste espírito, partilhamos da opinião do Professor Luís Bento quando diz: “a melhor definição de competência é a de Camões evocando a experiência do saber feito”.



6. Conclusões e Recomendações

No final deste trabalho, concluímos com uma síntese dos aspectos mais relevantes que, visando uma resposta para a questão central formulada nos ajudaram a demonstrar que:

- *O presente paradigma que encara a definição e desenvolvimento de competências, como uma dimensão que agrega valor aos processos de GRH nas organizações, traduz um modelo de GDC que potencia as organizações actuais.* Com efeito, importando modelos de gestão com sucesso e sabendo adaptá-los à sua especificidade própria, as organizações actuais parecem tender para uma GRH mais humanizada, que analisa os comportamentos e atitudes observáveis e avaliáveis, considerados de *competências*, encontrando formas de as potenciar nos diferentes cargos e funções. Este conceito de competência que foi evoluindo ao longo dos tempos, foi objecto de especial estudo no séc. XX, por psicólogos conceituados como McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer, conferindo-lhe um estatuto privilegiado na medição dos comportamentos e da performance funcional das pessoas dentro das organizações, com impacto directo nos variados processos de gestão dos RH, aí residentes. Procurando caracterizar estas competências, enunciámos várias correntes conceptuais, onde valorizámos a interacção no âmbito dum desempenho e onde a competência é definida a partir de indicadores comportamentais, passíveis de medição objectiva e coerente. Igualmente objecto de múltiplas definições, distinguimos, particularmente, a versão que define as competências como genéricas ou específicas, com as primeiras a definir os comportamentos transversais necessários a uma organização e as segundas como as requeridas para actividades ou contextos mais restritos, geralmente associadas a domínios técnicos e instrumentais, ligados à actividade profissional. Acima de tudo, percebemos que as competências são um domínio que carece de uma gestão própria, que, quando integrada com os processos habituais de GRH numa organização, configura um modelo de gestão de competências.

Face ao exposto, consideramos respondida, a QD1 e validada a hipótese correspondente, H1.

- *As mudanças organizacionais em curso, nas FFAA, criam oportunidade e contexto para investigar e validar a aplicação da GDC como um modelo susceptível de potenciar o desempenho e eficiência desses recursos e, portanto, da IM.* De facto, as FFAA vivem actualmente um momento particular de reflexão e acção que decorre da reorganização e racionalização institucional, politicamente orientada. Tal situação justifica ideias claras e



pragmáticas sobre modelos de GRH alternativos, procurando aspectos integradores nos diferentes processos de gestão do pessoal militar. Com múltiplos factores diferenciadores e específicos, a IM tem na sua eficiência operacional o critério essencial em relação ao qual todas as funções de pessoal e políticas devem ser estabelecidas, criando, assim, substanciais desafios na GRH militares. As especificidades mencionadas traduzem-se igualmente em modelos e práticas diferentes nos três Ramos das FFAA, no que concerne à gestão do seu pessoal, face à sua distinta missão. Porém, os Ramos, têm procurado ultrapassar, com medidas e instrumentos diversificados, muitos dos condicionalismos que têm impacto directo no planeamento e na gestão dos seus efectivos, desde políticas orientadoras, na Marinha, a mecanismos de equilíbrio no Exército, passando pela reavaliação e reformulação de QE na Força Aérea e que visam restabelecer e regular os respectivos processos de GRH. Apesar de todo este esforço e como forma de fazer face a um conjunto amplo de problemas e disfunções que têm condicionado esta GP militar, alguns deles com forte impacto nas carreiras e no clima organizacional, surge uma janela de oportunidade para aplicação de um modelo de GDC, que aplicado de modo incremental e criteriosamente adaptado à especificidade militar, pode contribuir para a resolução de muitas destas disfunções. No momento em que se reinicia o processo de implementação do módulo de RH, no âmbito do SIGDN, julgamos estar criado o *fórum* ideal para coordenar e sensibilizar, transversalmente, toda a IM e a sua tutela, para a mais valia da GDC, onde possamos, entre outras acções: (i) realinhar e racionalizar necessidades funcionais; (ii) harmonizar perfis funcionais com base nas competências genéricas e específicas; (iii) relevar as competências na competitividade da carreira militar; ou ainda, (iv) valorar as competências como modo adicional de ponderação na avaliação do desempenho e nos processos de escolha para promoção.

Em conformidade com a racional expressa, consideramos respondida a QD2 e igualmente validada a hipótese correspondente, H2.

- *Existem competências-críticas, transversais e específicas nas Forças Armadas que, à luz de um modelo criado com metodologia própria, devem ser identificadas, avaliadas e desenvolvidas, como forma de valorizar o potencial humano da Instituição.* Na verdade, a GDC tem hoje um papel muito relevante na GRH das organizações, face às exigências da globalização e da racionalização a que estamos sujeitos e a que as Forças Armadas não estão isentas. Baseada em objectivos que simplificam e melhoram essa GRH, integrando os seus processos e, contribuindo, igualmente, para o desenvolvimento funcional e para o



alinhamento das pessoas com a organização, a GDC implementada nas organizações que serviram de referencial, no nosso estudo, seguiu um modelo, que procurámos validar nas FFAA. Constituído por cinco fases complementares, este modelo percorre uma metodologia que envolve vários níveis da organização, com ênfase nas Chefias, visando: (i) identificar as competências críticas, sejam elas genéricas ou específicas; (ii) descrever e definir essas competências, caracterizando funcional e comportamentalmente toda a organização, concentrando toda a informação básica e estruturante para a GDC pretendida; (iii) avaliar de seguida as competências existentes, à partida, apurando do *gap* que existe relativamente aos níveis definidos para as competências e para os seus indicadores comportamentais e níveis de exigência respectivos. Percepcionadas as razões que levam a esse *diferencial* (iv) actuar, depois, no sentido de as corrigir através de um plano orientado para o desenvolvimento das competências deficitárias, Por último, e, passado algum tempo, voltamos a avaliar as competências definidas no sentido de apurar a eficácia do plano desenvolvido. Ainda neste capítulo, caracterizámos depois as cinco organizações estudadas, no que à aplicação da GDC concerne, onde encontrámos realidades e experiências de aplicação diferenciadas que nos permitiram elaborar sobre a sua adaptação às FFAA, relevando mais valias em aspectos tão concretos como: a racional de formulação das competências a um nível transversal na IM, e ao nível específico dos Ramos; a importância dessas competências na definição e análise de cargos e funções militares; o modo incremental como é sugerida a sua implementação; e, ainda, no modo como seriam revisitados alguns dos processos de GRH nas FFAA quando integrados, agora, com as competências levantadas, nomeadamente, no R&S, na gestão de carreiras e no papel do plano de carreira, numa ampliada ponderação da avaliação de desempenho ou ainda em duas áreas substancialmente inovadoras como sejam o plano de sucessão ou a gestão e retenção dos *talentos* na Instituição Militar.

Deste modo, julgamos ter respondido à QD3, e, simultaneamente, consideramos validada a respectiva hipótese formulada, H3.

- *A aplicação de um modelo de GDC nas FFAA é vantajosa em termos de inovação e agilização dos processos relativos aos recursos humanos, contribuindo, assim, para a melhoria global do desempenho e eficiência organizacionais.* Com efeito, definido um modelo de GDC avaliámos o impacto da integração e aplicação deste modelo nos diferentes processos de RH militares, levando-nos a concluir sobre um conjunto de novos métodos que conferem eficiência e humanização a esses processos. Assim: **(i) na obtenção**



do RH e no que respeita ao R&S há uma evidente mudança de ênfase com o processo a avaliar os candidatos face a competências pré-definidas, validando, assim, a sua idoneidade para o cargo ou função requerida; percebemos, também, que a GDC no R&S militar pode ter potencialidades e aplicabilidades diferentes no domínio externo e interno; **(ii) na aplicação do RH** verificámos que *na descrição e análise dos cargos ou funções* a GDC centra a atenção na elaboração de claras especificações do que se pretende como resultados para uma função, em vez da descrição do seu conteúdo, relevando a importância da forma como devem ser elaborados os perfis funcionais da IM, onde deveriam constar as competências genéricas e específicas associadas a cada cargo ou função; *o Plano de carreira* surge como um método de desenvolvimento de futuras aptidões, colocando o indivíduo em postos de trabalho, previamente estudados, que visam criar oportunidades para desenvolver as competências necessárias a cargos ou funções de maior nível de responsabilidade, o que garante um RH valorizado, necessário ao cumprimento dos objectivos organizacionais; *na avaliação do desempenho* mostrámos que a GDC valoriza a identificação do potencial das pessoas, melhora o desempenho individual ou da equipa, melhora o clima organizacional e, sobretudo, cria consciencialização da responsabilidade individual pelos resultados pessoais e organizacionais; sobre **(iii) a manutenção e desenvolvimento do RH – capacitação**, no âmbito da GDC, passa a incorporar três áreas, uma teórica, outra experimental e ainda uma terceira, em contexto de trabalho para um controlo mais eficaz dessa capacitação; e finalmente, **(iv) no controlo e avaliação do RH**, a perspectiva da GDC, leva a partilhar a política e processos de gestão dos RH da organização, levando todos os intervenientes, a todos os níveis, a identificarem-se com essa política, mantendo-a activa, coerente e transparente.

Face à argumentação apresentada consideramos respondida a QD4 e julgamos também validada, a Hipótese Quatro que associámos a esta questão.

Culminámos o nosso trabalho com uma análise SWOT ao modelo de GDC proposto onde constatámos, de modo sistematizado e analítico, que as variáveis positivas - os Pontos Fortes e as Oportunidades superam as variáveis negativas, e, mesmo estas, a nível interno, são passíveis de ser trabalhadas e corrigidas, levando-as a constituir factores vantajosos, cumulativos, para a implementação de uma gestão de competências nas Forças Armadas.

No final do nosso estudo, uma vez respondidas as questões derivadas e consideradas validadas as hipóteses que formulámos, relembramos a nossa questão central:



“A definição de um modelo de gestão de competências e o estabelecimento de metodologias na sua aplicação potenciam os processos de gestão do recurso humano das Forças Armadas, aumentando o desempenho e a eficiência organizacionais?”, para a qual encontrámos a seguinte resposta: a gestão de competências constitui um modelo de gestão de pessoal actual e dinâmico que, ao ser implementado de modo desejavelmente incremental, e, acautelando as especificidades da IM, é aplicável às Forças Armadas, consubstanciando significativas melhorias na integração e interacção com os diferentes processos ligados aos recursos humanos, valorizando as competências dos RH militares e conferindo, assim, melhor desempenho e maior eficiência à Organização Militar.

Como desiderato final deste estudo e baseado nas conclusões retiradas da nossa análise e argumentação, formulamos duas recomendações que nos parecem oportunas:

a. Ao **SIGDN Recursos Humanos** que considere avaliar as dimensões e metodologias associadas a um modelo de GDC nas FFAA, contemplando esta modalidade de GRH no âmbito dos requisitos a formular na retoma do projecto de desenvolvimento do Módulo de Recursos Humanos do SIG, actualmente em curso.

b. Aos **órgãos de Planeamento, Gestão e Administração de Pessoal dos Ramos das Forças Armadas** para que considerem o estudo e análise dum modelo de gestão de competências, como ferramenta mais actualizada na gestão dos seus Recursos Humanos, preparando-se para contribuir com pareceres qualificados e que acautelem as especificidades de cada Ramo, no âmbito das solicitações e apoios ao projecto a desenvolver pelo SIGDN Recursos Humanos.



BIBLIOGRAFIA

Entrevistas

- Anjos, Dr.^a Maria Helena, Responsável pela Área de Integração e Desenvolvimento Profissional dos CTT, Correios de Portugal, SA, Janeiro de 2009
- Carneiro, Dr.^a Paula, Directora de Recursos Humanos da Divisão de Consumo Online da Microsoft EMEA (Europa, Médio Oriente e África), Fevereiro de 2009
- Cristo, COR PIL João Manuel, Subdirector da Direcção de Pessoal do Comando de Pessoal da Força Aérea, Março de 2009
- Deslandes, Dr.^a Elsa, Responsável pelo Recrutamento e Contratação, integrada na Direcção de Serviços de Recursos Humanos da PTPro, Janeiro de 2009
- Feijoo, Prof. Dr. João Paulo, Professor do CPOS – Força Aérea no IESM, Novembro de 2008
- Guterres, Dr.^a Célia, Responsável pela Gestão de Recursos Humanos da Empresa STEF-TFE, Portugal (Empresa de Logística de Frio) Fevereiro de 2009
- Lopes, Dr.^a Ana Rita, Responsável pela Área de Evolução Profissional da Direcção de Activos Humanos e Gestão de Talentos, da PT Portugal, Março de 2009
- Lopes, CALM Bonifácio, Director da Direcção do Serviço de Pessoal da Superintendência dos Serviços do Pessoal da Marinha Portuguesa, Janeiro de 2009
- Maia, Dr. Fernando, Director Central da Direcção de Suporte e Gestão de Pessoas do Millenniumbcp, Fevereiro de 2009
- Marques, TCOR PSI, Mota, Director do Centro de Psicologia da Força Aérea, Dezembro de 2008
- Monteiro, TCOR Raul Correia, Responsável pelo projecto de redefinição do Módulo de Recursos Humanos do SIGDN, Fevereiro de 2009
- Raposo, Dr. Pedro, Director Coordenador da Direcção de Pessoal do Banco Espírito Santo, BES, Fevereiro de 2009
- Rebelo, Dr.^a Alexandra, Psicóloga e Consultora na área de Recursos Humanos – Assessoria a empresas em modelos de gestão de RH, Fevereiro de 2009
- Ribeiro, Prof. Dr. Rui Bártolo, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Dezembro de 2008
- Rodrigues, MGEN Rui, Director da Direcção de Administração de Recursos Humanos do Comando de Pessoal do Exército Português, Março de 2009



Legislação

- DESPACHO n.º 63/MDN/2006, de 9 de Maio – constituição de Grupo de Trabalho (GT) para efectuar o diagnóstico e o levantamento dos problemas na área dos recursos humanos das Forças Armadas e identificação de possíveis soluções.
- DESPACHO n.º 115/MDN/2007, de 22 de Maio - determina a constituição de um novo GT para obtenção de um modelo de carreiras que desse resposta aos problemas e às disfunções identificados.
- EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23AGO, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25AGO, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30AGO, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17MAR, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23SET e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 SET.)
- NORMA Portuguesa 4427, 2004 – Requisitos para Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Português da Qualidade
- RESOLUÇÃO do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 7 de Novembro – Reforma da Formação Profissional

Publicações

- ALMEIDA, P. , Rebelo, G. (2004). *A Era da Competência*. Lisboa: RH Editora
- BELLIER, Sandra (2001). *La compétence*. In P. Carré & P. Caspar, *Traité des sciences et des techniques de la Formation*. Paris.
- BENTO, Prof. Dr. Luís, (2008). *Técnicas e práticas de Gestão de Recursos Humanos na organização*. Apresentação em PowerPoint - conteúdo de conferência no âmbito do CPOG 08/09: IESM.
- BILHIM, João (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- CAETANO, António, Vala, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª ed., revista e actualizada. Lisboa: RH.
- CASCÃO, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: RH Editora
- CEITIL, Mário (2004). *Sociedade, Gestão e Competências – Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.



- CEITIL, Mário (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- COMPETENCY (1995). *Annual Survey of Competency Frameworks*. Londres: IRS.
- CORDEIRO, COR João, Coimbra, COR António, CMG Santos, João (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspectiva Para o Futuro*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Grupo.
- CUNHA, Prof. Dr. Pina e (2008). *A Liderança no contexto militar*. Apresentação em PowerPoint - conteúdo de conferência no âmbito do CPOG 08/09: IESM.
- DAVID, D., William, J. Rothwell's (2004). *Competency-Based Human Resource Management*: Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- HUTEAU, M. (1997). *Les compétences sont-elles transférables?* IN: Colloque L'orientation face aux mutations du travail, Cité des Sciences et de l'industrie. Paris, La Découverte, 116-124.
- LOPES, CALM Bonifácio (2008). *A Gestão de Carreiras na Organização Militar*. In: A Gestão de Carreiras na Organização Militar, painel destinado ao CPOG 08/09: IESM.
- McCLELLAND, D. (1973). *Testing for competence rather for intelligence*. American Psychologist, 28.
- MEDEF (2002). *European Innovative Practices in Competence Management*. Paris: MEDEF.
- PAIS, Dr. António, 2008, *Avaliação e Gestão de Desempenho*. Apresentação em PowerPoint - conteúdo de conferência no âmbito do CPOG 08/09: IESM.
- PÁSCOA, TCOR Carlos (2008). *Competências e Processos (Vistas sobre a Organização)*. Trabalho efectuado no âmbito da Cadeira Tópicos Avançados, área curricular do Doutoramento em Engenharia Informática e de Computadores do Instituto Superior Técnico. Lisboa.
- PRESS, Mauro, (2007). *A Era dos Talentos*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- RIBEIRO, Rui Bártolo, (2008). *Gestão de Competências*. Apresentação em PowerPoint – conteúdo de aula no âmbito do Mestrado em comportamento organizacional: ISPA.
- RODRIGUES, MGEN Rui (2008). *Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Carreiras*. In: A GESTÃO DE CARREIRAS NA ORGANIZAÇÃO MILITAR, painel destinado ao CPOG 2008/2009: IESM.
- SOUSA, Maria, et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.



- SPENCER, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work - Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ZWELL, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sítios na Internet, consultados entre Novembro de 2008 e Abril de 2009

- <<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?labelid=BESInstitucional>>
- <<http://www.cegoc.pt/index.asp?url=avaliacaodecompetencias.asp>>
- <http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Projects_Networks/Guidance/EU_Policy_Context/First_follow-up_report_on_framework_EN.pdf>
- <<http://online1.cjf.jus.br/phpdoc/pages/sen/gestao/comofazer.htm> - *Gestão de pessoas por competências* – Centro de Estudos Judiciários – Brasil>
- <http://www2.ctt.pt/fewcm/wcmservlet/ctt/grupo_ctt/quemsomos/empresasgrupo.jsp>
- <http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/terminologia_lista.htm>
- <<http://www.exercito.pt/portal/exercito/specific/public/allbrowsers/asp>>
- <<http://humanresources.about.com/mlibrary.htm>>
- <<http://www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm>>
- <<http://www.marinha.pt/Marinha/pt>>
- <<http://www.mdn.gov.pt>>
- <<http://www.microsoft.com/education/competencies/allcompetencies.msp>>
- <<http://www.microsoft.com/portugal.msp>>
- <<http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/grupobcp/>>
- <<http://objectif-competences.medef.fr/>>
- <<http://www.peoplestreme.com/succession-planning-1.shtml>>
- <<http://www.peoplestreme.com/talent-management-1.shtml>>
- <<http://www.projectsmart.co.uk/12-competencies-which-ones-should-your-people-have.html>>
- <<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid> - MANAGING people in a changing world - Key trends in human capital: A global perspective - 2008>
- <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4341&org=2>. Bispo, Patrícia. *Seleção: não esqueça das competências*. Artigos e Cases - Fevereiro 20, 2005.>
- <<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/>>



APÊNDICE I

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

Acção de Formação – Actividade concreta de formação que visa atingir objectivos de formação previamente definidos.

Análise de Tarefas – Processo de exame detalhado de uma tarefa com o objectivo de identificar as suas componentes e de adquirir informação sobre os respectivos graus de dificuldade e importância, bem como da frequência com que é executada.

Área Funcional – Conjunto de funções que, por terem um ou mais elementos comuns, permitem a tipificação de uma actividade.

Aptidão – Disposição inata para efectuar uma aprendizagem específica num determinado domínio do saber.

Avaliação do desempenho – Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos, por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação.

Cargo – Lugar fixado na estrutura orgânica, cujo preenchimento está sujeito às condições atinentes ao posto, classe e especialidade, de acordo com os níveis de responsabilidade e qualificação exigíveis.

Carreira Militar – é o percurso profissional, com acesso gradual e progressivo ao desempenho de diferentes cargos e funções que possibilitem a aquisição de competências e experiência essenciais para a concretização da missão e dos destinos das Forças Armadas.

Categorias – Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais; Sargentos; Praças.

Coaching – A actividade de “*coaching*” constitui um processo de orientação e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo novo na organização, ou em novas funções. Este apoio é garantido pelo orientador (o *coach*) e compreende avaliação e aconselhamento contínuos. Assenta numa relação funcional orientada para a tarefa a cumprir e centra-se no “saber fazer”.

Cultura Organizacional – É definida como um conjunto único de características que permite distinguir as diferentes organizações. Pode também definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

Desempenho – Qualidade da actuação de uma pessoa no posto de trabalho durante um período de tempo determinado. É, simultaneamente uma medida da adaptação do perfil da pessoa ao perfil do posto de trabalho.

Eficiência – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência.

Formador – Indivíduo qualificado detentor de habilitações académicas e profissionais específicas, cuja intervenção facilita ao formando a aquisição de conhecimentos e/ou desenvolvimento de capacidades, atitudes e formas de comportamento.



Funções Militares – Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. As funções militares classificam-se em: Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução.

Gestão de Pessoal/Recursos Humanos – Conjunto de actividades dirigidas para a gestão estratégica e corrente dos recursos humanos dentro de uma organização.

Hierarquia Militar – circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei.

Mecanismo Regulador de Carreira – Os mecanismos reguladores de carreira são medidas que visam um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das FFAA e assegurar a motivação permanente dos militares.

Mentoring – actividades conduzidas por uma pessoa (mentor) em benefício de outra pessoa, visando ajudá-lo a desenvolver uma função de modo mais efectivo e/ou a progredir na carreira.

Organização - Combinação dos recursos humanos e materiais disponíveis, em função de uma finalidade a atingir, de acordo com um esquema preciso de dependências e relações entre diferentes elementos que a constituem.

Perfil de competências – Descrição do conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

Perfil Funcional – Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma função ou cargo.

Perícia/Capacidade (SKILL) – Estrutura organizada e coordenada de uma actividade mental e/ou física. É desenvolvida gradualmente ao longo de treino repetido ou de experiência adquirida por outras formas.

Planeamento de Recursos Humanos – Definir os números e qualificações das pessoas que a organização necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como as acções que deve desenvolver para os obter atempadamente.

Plano de Formação – Documento que integra o conjunto estruturado das actividades que devem ser realizadas num dado período de tempo, com o fim de alcançar os objectivos propostos, tendo por base um diagnóstico de necessidades de formação.

Processo – Sequência de actos ordenados para a consecução de uma certa finalidade.

Profissão – Conjunto de empregos que compreendem tarefas similares ou estritamente aparentadas, cujo exercício exige qualificações semelhantes e correspondem a tipos de trabalho definidos que podem encontrar-se em diferentes contextos.

Qualificação – Capacidade obtida através de formação profissional ou através de experiência profissional, para desempenhar um determinado cargo.

Visão – É a definição e a consequente transmissão da ideia do futuro, ou seja, daquilo que a organização quer ser.



APÊNDICE II – DIAGRAMA DE VALIDAÇÃO DO MÉTODO CIENTÍFICO

ENUNCIADO	QUESTÃO CENTRAL	QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	VALIDAÇÃO HIPÓTESES	RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL
A Qualificação e a gestão de competências nas Forças Armadas. Desempenho e eficiência nas Forças Armadas	A definição de um modelo de gestão de competências e o estabelecimento de metodologias na sua aplicação potenciam os processos de gestão do recurso humano das Forças Armadas, aumentando o desempenho e a eficiência organizacionais?	Qual a envolvente organizacional, evolução conceptual e perspectivas de base que conformam a Gestão de competências?	O presente paradigma que encara a definição e desenvolvimento de competências, como uma dimensão que agrega valor aos processos de GRH nas organizações, traduz um modelo de GDC que potencia as organizações actuais.	HIPÓTESE VALIDADA	A gestão de competências constitui um modelo de gestão de pessoal actual e dinâmico que, ao ser implementado de modo desejavelmente incremental, e, acautelando as especificidades da IM, é aplicável às Forças Armadas, consubstanciando significativas melhorias na integração e interacção com os diferentes processos ligados aos recursos humanos, valorizando as competências desses RH militares e traduzindo, assim, melhor desempenho e maior eficiência na Organização Militar.
		Porquê considerar a aplicação de um modelo de GDC nas FFAA, no contexto das mudanças organizacionais em curso?	As mudanças organizacionais em curso, nas FFAA, criam oportunidade e contexto para investigar e validar a aplicação da GDC como um modelo susceptível de potenciar o desempenho e eficiência desses recursos e, portanto, da IM.	HIPÓTESE VALIDADA	
		Face a modelos comparativos e aplicáveis, que metodologia seguir na concepção do modelo de GDC nas FFAA?	Existem competências-críticas, transversais e específicas nas Forças Armadas que, à luz de um modelo criado com metodologia própria, devem ser identificadas, avaliadas e desenvolvidas, como forma de valorizar o potencial humano da Instituição.	HIPÓTESE VALIDADA	
		Como resultado da aplicação de um modelo de GDC nas FFAA que vantagens se obtêm nos processos respeitantes aos recursos humanos que consubstanciem um incremento significativo no desempenho e eficiência organizacionais?	A aplicação de um modelo de GDC nas FFAA é vantajosa em termos de inovação e agilização dos processos relativos aos recursos humanos, contribuindo, assim, para a melhoria global do desempenho e eficiência organizacionais.	HIPÓTESE VALIDADA	



APÊNDICE III

MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS



ORGANIZAÇÃO 1 – BANCO ESPÍRITO SANTO - BES

O grupo Banco Espírito Santo, com sede em Lisboa, desenvolve a sua actividade no sector financeiro, com posições de destaque em áreas estratégicas de negócio, como a Banca de Particulares (Banca de Retalho e Private Banking), Banca de Empresas, Banca de Investimento e Gestão de Activos. O grupo BES caracteriza-se por ser a terceira maior instituição financeira em Portugal em termos de activos líquidos totais (59,1 mil milhões de euros em 31 Dezembro de 2006); ter uma quota média de 19 por cento no mercado bancário nacional; ser o segundo maior banco cotado; ser o quarto maior grupo no PSI 20; e ter cerca de 1,7 milhões de clientes no país e cerca de 45 mil no resto do mundo.

Encontra-se presente em quatro continentes e 18 países e possui 23 plataformas a operar internacionalmente. Em Portugal, o BES opera através de uma rede de retalho de 630 balcões, complementada com 28 centros Private e 27 centros de empresas.

A 31 de Dezembro de 2008 o grupo BES contava com 8804 colaboradores.

ENTIDADE ENTREVISTADA: DR. PEDRO RAPOSO – Director Coordenador da Direcção de Pessoal.

ANTECEDENTES: Gestão de pessoal por processos e por clientes (interno – outros departamentos do banco) e externos.

DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA OU MODELO: *VERDE FUTURO – COR DO TALENTO: 1º PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE QUADROS DIRECTIVOS*

DATA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – iniciado em 2008.

APLICAÇÃO INTEGRAL OU INCREMENTAL? – Incremental.

UNIVERSO DE APLICAÇÃO – 500 Quadros Directivos intermédios. Primeira Fase em Maio de 2008 – 110 Pessoas; 2ª Fase em 2009 – serão 120 e assim sucessivamente até cobrir todos os Quadros.

METODOLOGIA:

- 1. Identificação das competências chave: SIM** - Com assessoria externa e envolvimento directo e acordo da Direcção do Banco foi feito o Levantamento de **oito** Competências-chave comportamentais.
- 2. Descrição das competências chave: SIM** - Descritivo breve e definição de indicadores comportamentais para cada uma delas com 5 Níveis de desenvolvimento da competência.
- 3. Avaliação das competências no início: SIM. Como?** Avaliação de Nível 1. Por análise e avaliação com a chefia directa e com a Direcção as pessoas foram posicionadas num nível percebido para o desenvolvimento de cada competência.
- 4. Planos de acção de desenvolvimento de competências: SIM.** Para melhorar as áreas específicas nas competências que estejam em falta. Muito *coaching* e acção formativa individual pelo Chefe directo, face às lacunas identificadas.
- 5. Avaliação do desenvolvimento das competências: SIM.** Feito através de Assessment Center (AC) com baterias de testes, para detectar o *gap*. Testes não são orientados para as áreas de actividade, mas sim para factores genéricos. O júri é composto por elementos de departamentos diferentes daqueles onde trabalham os avaliados. Nesse júri há também um



elemento externo da empresa de assessoria, qualificado neste tipo de avaliação. Após o AC é feita entrevista directa com o avaliado onde são analisados e discutidos os resultados – lógica de informação para corrigir erros e estimular melhorias.

6. Outros dados: Quadros agrupados por cores: Vermelho – mudança de função/cargo ou saída; Amarelo – sujeitar a plano de formação; Verde – recursos a reter e a promover

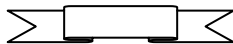
QUAL A CARTEIRA DE COMPETÊNCIAS? QUE TIPOS DE COMPETÊNCIAS (GENÉRICAS E ESPECÍFICAS): **DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA** – constituída por oito competências comportamentais, transversais a todos os Quadros (constantes do Ap. IV). Definidas igualmente competências técnicas que são avaliadas no âmbito da avaliação do desempenho. Este processo não interage, por enquanto, com a gestão de competências.

QUE PROCESSOS COBRE A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE RH, NESTE MOMENTO? Formação e desenvolvimento; Planos de carreira; Planos de sucessão; Retenção dos talentos (*expatriação* como factor motivacional para reter). No futuro contemplará: Recrutamento e selecção, Remunerações e compensações e Avaliação do desempenho

DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO INCLUI AS COMPETÊNCIAS? Não existe para os quadros directivos. Só na carreira técnica, que não está incluída na GDC.

VANTAGENS OU INCONVENIENTES DO MODELO

Encarado como uma grande ajuda. Modelo mais objectivo. Dá uma boa visão, à Direcção de topo, dos quadros que tem.



ORGANIZAÇÃO 2 – MILLENNIUM BCP



Distinguido em 2004 como "Bank of the Year", o Millennium bcp é o maior grupo financeiro privado português. Banco com a maior rede de sucursais (1020), mais de 3,5 milhões de clientes e uma quota de mercado de cerca de 25 por cento, marcou em diversos períodos o ritmo de desenvolvimento do sector bancário em Portugal. A sua história recente é marcada pela introdução, no final de 2003, da nova marca Millennium bcp. Esta mudança foi assumida como um projecto de refundação, reunindo as diferentes identidades autónomas anteriores, segundo um programa integrado focalizado nos clientes. A introdução da nova marca representou o fim de um processo iniciado em 2001, com a implementação de um novo modelo comercial, que já tinha sido despoletado pela incorporação dos bancos Atlântico, Mello e SottoMayor, em 2000.

ENTIDADES ENTREVISTADAS: DR. FERNANDO MAIA – Director Central da Direcção de Suporte e Gestão de Pessoas e DR. MANUEL FERNANDES SANTOS – Director de Formação e Desenvolvimento Profissional.

ANTECEDENTES: Gestão por funções. A definição de funções, até 2002 era feita por equipas de projecto que tinham autonomia para definir as funções específicas e iam muito longe nessa definição, o que levou a um exagero no número de funções (cerca de 400).

DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA OU MODELO: *PROJECTO EVEREST*.

DATA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – Iniciada a sua concepção em 2003 foi sendo trabalhado e será implementado em 2009 na configuração final.

PROCESSO INTEGRAL OU INCREMENTAL? – Processo incremental. Inicialmente não cobria os Quadros directivos, passando a incluí-los quando se fez a análise de novas funções. Dessa análise resultou uma reorganização das funções que passaram de 400 para 41 no final do processo.



UNIVERSO DE APLICAÇÃO – exceptuando a liderança administrativa de topo, o modelo é aplicado a todos os efectivos da organização num total de 10.500 pessoas.

METODOLOGIA

Assessoria de consultores externos na elaboração do modelo, sistematização de metodologias e focalização e apoio na explicação do modelo a todos os órgãos do Banco.

- 1. Identificação das competências-chave: SIM** - Com assessoria externa foi feito o levantamento de **dez** competências genéricas (comportamentais) (CG) e **20** competências específicas (CE). Cada competência genérica compreende 4 níveis de exigência (1-4), onde cada nível tem um descritivo dos comportamentos esperados. O número de competências genéricas requeridas aumenta em função do nível crescente de responsabilidade na Organização. Relativamente às competências específicas, elas estão valoradas em níveis de exigência (1-4) que traduzem o incremento de expertise necessário à função. Além das **20** CE mencionadas, foram definidas mais **111** CE, que embora não avaliadas directamente, cobrem todo o expertise da organização e, no âmbito da GDC, podem servir para definir Planos de desenvolvimento Pessoal (PDP).
- 2. Descrição das competências chave: SIM** – Descritivo breve e definição de indicadores comportamentais para cada uma das CG com 4 Níveis de desenvolvimento (1 a 4) e descritivo das CE com quatro níveis de exigência: Elementar, Intermédio, Experiente e Especialista (1 a 4) para cada função.
- 3. Avaliação das competências no início: SIM. Como?** Avaliação de Nível 1. Por análise, os colaboradores foram posicionados no nível considerado adquirido nessas competências.
- 4. Planos de desenvolvimento de competências: SIM.** Para melhorar as competências julgadas deficitárias. Os PDP visam corrigir ou melhorar aspectos comportamentais, de atitude ou de valores organizacionais no que respeita às CG e conduzir acções técnicas de aquisição de conhecimentos específicos para a melhoria da performance individual. No início do período de avaliação são definidas pelo Avaliador/Avaliado, 2 a 4 acções do PDP, onde cada acção tem uma ponderação, sendo o somatório das acções equivalente a 100%. Relativamente a Planos de Formação, não são muito frequentes, porque existe um *coaching* contínuo e acção formativa pelo Chefe directo, em função das lacunas identificadas. Acções de formação de maior dimensão só perante necessidades de muitos formandos.
- 5. Avaliação do desenvolvimento das competências – SIM.** Avaliação com formulários diferenciados segundo cada função e conjunto de competências. Foram formados Avaliadores internos que executam estas avaliações em conjunto com chefes directos.
- 6. Outros dados:** como factor adicional de avaliação no modelo de GDC estão definidas 6 Características Pessoais (CP) que são transversais a todos os membros da organização e cuja dimensão permite efectuar uma apreciação global, de acordo com a atitude manifestada, ao longo do ano. Cada CP encontra-se igualmente descrita em termos do que é esperado do colaborador e todos os colaboradores são avaliados nas 6 CP's requeridas: Atitude de compromisso com o grupo; capacidade de adaptação e flexibilidade; iniciativa/proactividade; relacionamento interpessoal; responsabilidade; e empenho. A avaliação é feita segundo a escala: *excelente; bom; a desenvolver*.

QUAL A CARTEIRA DE COMPETÊNCIAS? QUE TIPOS DE COMPETÊNCIAS (GENÉRICAS E ESPECÍFICAS): Catálogos com 10 competências genéricas e 20 competências específicas definidas aplicadas e medidas, conforme exposto no ponto 1. As competências genéricas constam do Apêndice IV.

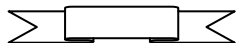
QUE PROCESSOS COBRE A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE RH, NESTE MOMENTO? Formação e desenvolvimento – através dos PDP; Recrutamento e selecção – com base nas CG e CP; Avaliação do desempenho – integra CG, CE, CP e



Objectivos; Planos de carreira - dimensão em estudo neste momento; Planos de sucessão – apenas para directivos intermédios.

DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO INCLUI AS COMPETÊNCIAS? SIM. Inclui descritivo genérico da função e as respectivas CG e CE com níveis de exigência aplicáveis.

VANTAGENS OU INCONVENIENTES DO MODELO – Modelo mais coerente e transparente. Cria mais competitividade, mas saudável. Suporte mais consistente para a Avaliação de desempenho e orienta a actuação em termos de mobilidade dos colaboradores, face às competências. Facilita o enquadramento das políticas de recrutamento.



ORGANIZAÇÃO 3 – CTT Correios de Portugal, S.A.

Os CTT – Correios de Portugal constituem uma empresa que exerce uma actividade com cinco séculos, presente no imaginário colectivo português. É uma das empresas mais dispersas por todo o território nacional, trespassando todas as realidades sociais e toda a geografia. Ao abrigo do contrato de concessão do serviço postal universal celebrado entre o Estado e os CTT, em Setembro de 2000, está cometida aos CTT a prestação do seguinte conjunto de serviços e actividades:

- O estabelecimento, gestão e exploração das infra-estruturas e da rede postal pública;
- A prestação do serviço universal, o qual compreende, tanto no âmbito nacional como internacional, o serviço postal de envios de correspondência, livros, catálogos, jornais e publicações periódicas até 2 kg, o serviço de encomendas postais até 20 kg, bem como o serviço de envios registados e o serviço de envios com valor declarado;
- A prestação, a nível nacional, das seguintes actividades e serviços: colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais; emissão e venda de selos e outros valores postais; emissão de vales postais; serviço público de caixa postal electrónica.

ENTIDADES ENTREVISTADAS: DR^a MARIA HELENA ANJOS – Responsável pela Área de Integração e Desenvolvimento Profissional e DR. ANTÓNIO ESTEVES – Técnico Superior de RH.

ANTECEDENTES: Gestão de pessoal por funções.

DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA OU MODELO: *PROGRAMA FAROL- ORIENTAR PARA DESENVOLVER*

DATA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – Iniciado em 2000 sem assessoria externa e foi implementado em 2006.

APLICAÇÃO INTEGRAL OU INCREMENTAL? – Incremental.

UNIVERSO DE APLICAÇÃO - Efectivos ligados a cinco funções dentro das áreas operacionais: Responsável de Serviço ao Cliente; Gestor de Loja; Gestor de Centro de Distribuição Postal; Carteiro; e Técnico Atendedor. Com a evolução e consolidação do programa, pretende ampliar-se este universo a outras funções.

METODOLOGIA:

O objectivo deste programa é preparar as chefias como *coachs* eficazes. Para a elaboração dos perfis de competências foram constituídos painéis de especialistas em cada função que agregaram e processaram informação sobre boas práticas, condutas e comportamentos.

1. Identificação das competências chave: SIM - Sem assessoria externa e apenas com elementos da área de RH dos CTT, foi elaborado o *portfolio* de competências para cada uma destas cinco funções, variando o número de competências por função, onde foram elaboradas um total de **12** competências-chave comportamentais.



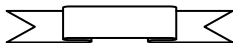
2. **Descrição das competências chave: SIM** – Descritivo breve e definição de indicadores comportamentais para cada uma delas.
3. **Avaliação das competências no início: SIM. Como?** Avaliação de Nível 1. Por análise e avaliação com a chefia directa e com o painel de especialistas, os colaboradores foram posicionadas num nível percebido para o desenvolvimento de cada competência.
4. **Planos de desenvolvimento de competências: SIM.** Neste sentido, foram propostos pelas Chefias de topo, 200 elementos com potencial para seguir o Plano de Desenvolvimento de competências (PDC), conduzido através de entrevistas individuais e sessões de formação e *coaching* entre a *Comunidade de prática* (constituída por elementos da mesma função) e formadores. Em condições normais, o tempo médio de desenvolvimento e consolidação das competências em treino é de três meses.
5. **Avaliação do desenvolvimento das competências: SIM.** Após o PDC é avaliada a progressão face aos níveis iniciais. De seguida é feita entrevista directa com o avaliado onde são analisados e discutidos os resultados e estimuladas melhorias.

QUAL A CARTEIRA DE COMPETÊNCIAS? QUE TIPOS DE COMPETÊNCIAS (GENÉRICAS E ESPECÍFICAS): Portfólio de competências por perfil funcional constituído por um número variável (nunca mais de 10 por função) de competências-chave comportamentais que no total incluem 15 competências (ver Ap. IV).

QUE PROCESSOS COBRE A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE RH, NESTE MOMENTO? Recrutamento, Selecção e Integração; Formação e desenvolvimento; no futuro contemplará outros processos.

DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO INCLUI AS COMPETÊNCIAS? NÃO. A descrição e análise de funções não está incluída na GDC.

VANTAGENS OU INCONVENIENTES DO MODELO - Melhorou exponencialmente a consciência de missão, levando os efectivos a relevar o seu papel no local de trabalho e a acreditar no seu potencial. *“Desbloqueou os medos e os silêncios que mantinham a organização fechada”* (ANJOS, 2009).



ORGANIZAÇÃO 4 – PT Comunicações

O Grupo Portugal Telecom (PT) é um operador global de telecomunicações líder a nível nacional. Assume-se como a entidade portuguesa com maior projecção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado, em que a qualidade e inovação constituem aspectos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector. A actividade da empresa abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. A presença internacional da Portugal Telecom estende-se a países como Marrocos, Guiné Bissau, Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quénia, China e São Tomé e Príncipe.

A empresa entende a sua política de recursos humanos como a gestão activa do talento dos seus colaboradores, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros. No nosso trabalho, focalizámos o estudo na PTComunicações que abrange também os efectivos da PTPrime e TMN, num total de 7316 efectivos.

ENTIDADES ENTREVISTADAS: DR.^a ANA RITA LOPES – Responsável pela Área de Evolução Profissional integrada na Direcção de Activos Humanos e Gestão de Talentos e DR.^a Elsa Deslandes – Responsável pelo Recrutamento e Contratação, integrada na Direcção de Serviços de Recursos Humanos da PTPro.



ANTECEDENTES: Modelo de carreiras baseado na progressão automática e sem percursos de desenvolvimento e análise de mérito. Essa progressão estava desligada dos objectivos de negócio, do desempenho e da performance individual.

DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA OU MODELO: Projecto Evoluir – Modelo de Evolução Profissional.

DATA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – Com assessoria externa e importante envolvimento e contributos da Administração, foi iniciada a concepção em 2004 com o estudo e análise de funções. O modelo foi implementado em 2008.

PROCESSO INTEGRAL OU INCREMENTAL? – Processo integral ao universo aplicável.

UNIVERSO DE APLICAÇÃO – Modelo aplicado a todos os efectivos da empresa, excluindo todos os cargos feitos por nomeação, que vão da Administração aos Directores de 2ª Linha, num total de cerca de 300 pessoas não envolvidas neste modelo.

METODOLOGIA

Entre 2005 e 2007 fez-se o levantamento e qualificação de funções, cerca de 400 na altura, seguindo-se o agrupamento dessas funções em oito áreas funcionais. De seguida, foi feita a hierarquização das funções, daí resultando 52 funções diferenciadas agrupadas pelas oito áreas funcionais, onde cada área tem quatro categorias e cada categoria cinco níveis de desenvolvimento em termos de progressão e promoção.

- 1. Identificação das competências-chave: SIM** – Com assessoria externa foi feito o levantamento de **duas** Competências Core fixas para todas as áreas funcionais: *enfoque no cliente e negócio core*. Para além destas foram também definidas seis competências funcionais (comportamentais) que são associadas à avaliação do desempenho (conhecimento, atitude, rigor, iniciativa, trabalho em equipa e gestão da equipa).
- 2. Descrição das competências chave: SIM** – Descritivo breve e definição de cinco níveis de desenvolvimentos distintos face à proficiência exigida em cada categoria funcional para as duas competências *core*.
- 3. Avaliação das competências no início: SIM. Como?** Avaliação de Nível 1. Por análise, os colaboradores foram posicionados no nível considerado adquirido nessas competências.
- 4. Planos de desenvolvimento de competências: SIM.** Para melhorar as competências julgadas deficitárias por actividade e nível de desenvolvimento, as 2 competências core e as 6 competências funcionais são objecto de Planos de desenvolvimento/Formação, quando necessário, num mínimo estabelecido de 35 horas/ano ou 90 horas/triénio. Três a seis meses depois é feito um questionário que avalia a adequação e sucesso das acções de formação.
- 5. Avaliação do desenvolvimento das competências: SIM.** Avaliação para as seis competências funcionais baseada numa métrica de avaliação com três parâmetros para cada competência: detém a competência; aplica a competência; procura valorizar a competência, e onde estes parâmetros são depois avaliados de 1 a 20, em 3 intervalos: 1-9; 10-15; 16-20 com descritores associados a cada intervalo. A avaliação é feita pela chefia directa e também por autoavaliação.
- 6. outros dados:** como factor adicional de avaliação no modelo de GDC existe um sub-modelo de avaliação do potencial com base em três parâmetros descritivos: visão abrangente e global (ir além do que é pedido); flexibilidade cognitiva (perceber porque faz e acrescentar algo); carisma e ascendente (capacidade de influenciar e ser reconhecido). No final, o modelo de evolução profissional traduz quatro parâmetros para a progressão e promoção conforme quadro seguinte:

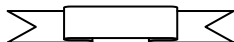


QUAL A CARTEIRA DE COMPETÊNCIAS? QUE TIPOS DE COMPETÊNCIAS (GENÉRICAS E ESPECÍFICAS): Catálogo com 2 competências core e 6 competências funcionais. Estas competências constam do Apêndice IV.

QUE PROCESSOS COBRE A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE RH, NESTE MOMENTO? Recrutamento e selecção; Formação e desenvolvimento; Avaliação do desempenho e potencial; Planos de carreira e Planos de sucessão(em estudo); Remuneração e compensação; e Gestão de Talentos.

DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO INCLUI AS COMPETÊNCIAS? NÃO. Inclui descritivo genérico da função e as respectivas responsabilidades associadas.

VANTAGENS OU INCONVENIENTES DO MODELO – Modelo objectivo e transparente. Acabou com o automatismo. Valoriza o conhecimento e a experiência, onde a Organização recompensa e retém os melhores. Compromete mais as pessoas com a organização (exº: maior assiduidade à Formação). Mudança fez-se sem resistência. O Modelo está a contagiar as outras empresas na PT, nesta aproximação à gestão de competências.



ORGANIZAÇÃO 5 - MICROSOFT em Portugal



A Microsoft abriu a sua subsidiária portuguesa, MSFT Lda., em 1990. Desde o início da sua actividade em Portugal, a Microsoft tem vindo a desenvolver, alicerçada numa equipa profissional e dinâmica, diversas actividades destinadas a promover a indústria de software nacional e a maior utilização e conhecimento dos produtos de software. A Microsoft Portugal (MP) opera em 7 unidades de negócio, representando 7 áreas de actuação individualizadas que tocam transversalmente todos os segmentos comerciais onde actuam, sejam: Grandes Empresas e Parceiros Empresariais; Sector Público (Governo Central e Local, Educação); Pequenas e Médias Empresas e Canal de Parceiros; ou Construtores de Equipamentos (OEM – Original Equipment Manufacturers). Em 2008 a MP foi de novo eleita *melhor subsidiária mundial da Microsoft International*, batendo em valor absoluto todas as outras subsidiárias, em todos os mercados. Ainda em 2008, a MP foi eleita a melhor empresa para se trabalhar em Portugal pelos 2 *rankings* publicados: *Exame/Heidrick & Struggles* e *Great Place to Work*, prémio este que reconhece os elevados índices internos de satisfação e motivação expressos pelos colaboradores e as melhores práticas ao nível da gestão de recursos humanos. Recebeu, igualmente, a menção honrosa de melhor empresa para as mulheres trabalharem. (Carneiro, 2009)

ENTIDADE ENTREVISTADA: DR.^a Paula Carneiro – Directora de Recursos Humanos da Divisão de Consumo Online da Microsoft EMEA (Europa, Médio Oriente e África).

DESIGNAÇÃO DO PROGRAMA OU MODELO: *CAREER MODEL (MODELO DE CARREIRA)*



DATA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – Iniciada a sua implementação em Portugal em 2006.

PROCESSO INTEGRAL OU INCREMENTAL? – Processo integral.

UNIVERSO DE APLICAÇÃO - aplicável transversalmente a toda a organização.

METODOLOGIA – Aplicado globalmente na Microsoft, este é um modelo global para gestão de talento que estabelece as bases para o desenvolvimento e gestão de carreira, recrutamento e selecção, gestão da performance, planos de sucessão e remuneração e compensações.

- 1. Identificação das competências-chave: SIM** – O Modelo descreve as competências comportamentais a que chama de básicas, por área funcional, em termos de conhecimento, *skills* e atributos que diferenciam o desempenho superior do desempenho normal. Descreve igualmente as competências específicas designadas por competências profissionais.
- 2. Descrição das competências chave: SIM** – Descritivo breve e definição de indicadores comportamentais para cada uma das competências básicas com 4 níveis de desenvolvimento.
- 3. Avaliação das competências no início: SIM. Como?** Avaliação de Nível 1. Por análise, os colaboradores são posicionados no nível considerado adquirido nessas competências básicas.
- 4. Planos de desenvolvimento de competências. SIM.** Aspecto importante na filosofia deste modelo e influentes no plano de carreira, surgem os planos de desenvolvimento que visando a melhoria de performance nas competências básicas e profissionais, seguem uma política de formação que preconiza 70% *on the job training* (experimentação e observação directa na função) 20% em *coaching & mentoring* (aprendendo com os outros) e 10% em formação e treino formal (cursos e-learning, publicações, etc.).
- 5. Avaliação do desenvolvimento das competências – SIM.** Avaliação feita em *assessment centers* para os quadros de topo. Feita por avaliadores internos e chefias directas para os restantes colaboradores.

QUAL A CARTEIRA DE COMPETÊNCIAS? QUE TIPOS DE COMPETÊNCIAS (GENÉRICAS E ESPECÍFICAS): O modelo articula 8 a 12 competências diferenciadas para cada função, variando consoante as funções e carreiras. Na Microsoft existem 2 grandes áreas de carreira: Liderança e Gestão. Existe depois uma outra carreira lateral que inclui todos os parceiros individualizados (por ex^o produtores de *software* independentes). Deste modo existem 8 competências básicas para a carreira Liderança, 4 competências básicas na carreira de Gestão e mais 5 competências básicas transversais às 2 carreiras. As competências básicas referidas constam do Apêndice IV.

QUE PROCESSOS COBRE A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE RH, NESTE MOMENTO? Recrutamento e selecção; Formação e desenvolvimento; Avaliação do desempenho, Planos de carreira; Planos de sucessão; Remuneração e compensações; Gestão e retenção de talentos.

DESCRIÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO INCLUI AS COMPETÊNCIAS? SIM. Para além das competências básicas e transversais, o formato do perfil funcional inclui ainda os objectivos, as responsabilidades e os requisitos e qualificações para a função.

VANTAGENS OU INCONVENIENTES DO MODELO – Modelo muito atractivo e transparente. Gera muita competitividade, mas as ferramentas estão nas mãos das pessoas que podem tomar a iniciativa de melhorarem as suas competências e de decidir teoricamente quando querem progredir, naturalmente sujeitando-se à aferição feita pelo modelo. O grande objectivo e vantagem do modelo é poder alinhar de modo estratégico todos os RH em termos de selecção, avaliação, desenvolvimento, formação, etc., dando igual oportunidade a todos.